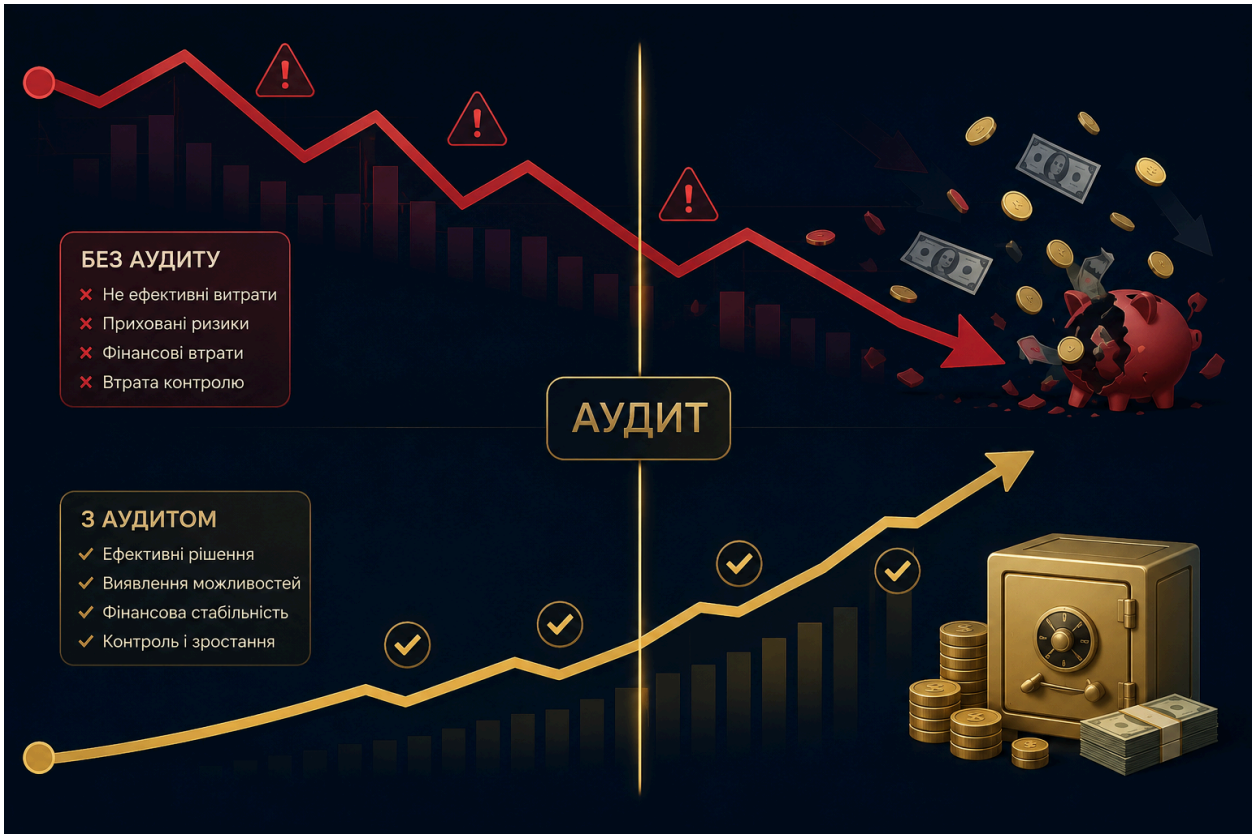
How to Review a Finance Director — Internal Audit for Finance Functions 2
Глава 1. Навіщо аудитувати CFO 3
Чому власник має перевіряти свого CFO 3
Що означає «добре працює»: критерії успішного CFO 7
Хто повинен проводити такий аудит 11
Червоні прапорці: коли власнику час перевіряти CFO 14
Правові та етичні аспекти аудиту CFO 18
Як аудит CFO відрізняється від зовнішнього аудиту 29
Застосування GIAS при перевірці фінансів 34
Глава 2. Методологія аудиту Фінансової функції 40
Планування аудиту фін. функції 40
Визначення обсягу аудиту залежно від розміру та зрілості бізнесу 45
Оцінка ризиків фін. функції 53
Тестування контролів 59
Субстантивні процедури (аналітичні, детальні перевірки) 64
Робочі документи та документування 68
Аудит системи внутрішнього контролю за моделлю COSO ICIF 73
Глава 3. Аудит Стратегічного планування та Бюджетування 79
Чи пов'язані бюджети зі стратегією 79
Чи реалістичні бюджети 83
Чи контролюється виконання бюджетів 90
Чи є сценарний аналіз та стрес-тестування 94
Чи залучені підрозділи до бюджетування 98
Типові помилки в бюджетуванні, які має бачити аудитор 101
Висновки: чи добре CFO планує та бюджетує 108
Глава 4. Аудит управління ризиками, Комплаєнсу та Цифрової інфраструктури 112
Аудит системи Enterprise Risk Management (ERM) 112
Аудит IT-контролів у фін. системах та ERP 124
Аудит комплаєнсу та культури контролю 132

Аудит управління безперервністю діяльності.....139
Типові помилки та маніпуляції при звітуванні перед наглядовими радами.....144
Глава 5. Аудит Звітності та Фінансових результатів.....150
Чи своєчасно та достовірно готується звітність.....150
Чи правильно аналізуються фінрезультати.....155
Чи звітність зручна для власників та керівництва.....159
Чи аналізуються грошові потоки та ліквідність.....163
Чи є маніпуляції звітністю.....167
Чи відповідає звітність МСФЗ (для міжнародних компаній).....180
Висновки: чи добре CFO звітує.....189
Глава 6. Аудит управління ризиками та контролями.....194
Чи існує система управління ризиками.....194
Чи ідентифіковані ключові ризики бізнесу.....198
Чи є контролі для ключових ризиків.....202
Чи працюють контролі на практиці (тестування).....205
Чи є моніторинг ризиків та контролів.....214
Чи відповідає система контролю COSO.....228
Висновки: Чи добре CFO управляє ризиками.....236
Глава 7. Аудит управління фінансуванням та командою.....245
Чи правильно CFO управляє грошима.....245
Чи ефективно CFO залучає фінансування.....255
Чи правильно CFO оцінює інвестиції.....267
Чи правильно CFO управляє командою.....277
Чи добре CFO комунікує з власниками та іншими ТОП-Менеджерами.....284
Чи дотримується CFO етичних принципів.....292
Глава 8. Практичні інструменти для аудиту CFO.....303
Чек-лист аудиту фін. функції.....303
Шаблони звітів аудитора.....310
Як інтерв'ювати CFO.....318
Зустрічі відкриття та закриття: Як проводити з CFO і власником.....321
Як аудитору оцінювати фін моделі та Excel.....329
Як оцінювати м'які навички CFO (комунікація, лідерство).....335
Як писати рекомендації та висновки.....340
Глава 9. Підведення підсумків та наступні кроки.....345
Підсумковий чек-лист: Якісний vs проблемний CFO.....345
Як діяти, якщо виявили проблеми.....349
Як побудувати систему постійного моніторингу CFO.....354
Висновок: Аудит як інструмент довіри.....357

How to Review a Finance Director — Internal Audit for Finance Functions

Kostiantyn Kharahezov

Загальна мета курсу: навчити читача перевіряти роботу CFO та фінанасової функції. Для власників бізнесу, внутрішніх аудиторів, CFO, які хочуть розуміти, як їх перевіряють.
Цільова аудиторія: власники бізнесу, члени наглядових рад, внутрішні аудитори, CFO, які хочуть пройти аудит, нові CFO, які хочуть переконатись, що в них все добре, зовнішні аудитори, які хочуть поглибити розуміння бізнесу.



Глава 1. Навіщо аудитувати CFO

Чому власник має перевіряти свого CFO

Власник бізнесу наймає CFO, щоб той керував грошима. Із цим рішенням власник передає не просто функцію, а довіру. Довіра будується на тому, що професіонал має знання, досвід і сумлінність. Але довіра без механізмів підтвердження — це ризик. Будь-який бізнес, який покладається на 1 особу у фінансових питаннях без жодної перевірки, рано чи пізно стикається з проблемами. Не тому, що всі CFO нечесні або некомпетентні. А тому, що сама структура стосунків власник — CFO створює асиметрію інформації, якою важко не скористатися або в якій важко не помилитися.

Асиметрія інформації як першопричина

Що знає власник про стан свого бізнесу? Те, що йому показують. Що знає CFO? Усе, що відбувається з грошима, включно з тим, що власнику не показують.

Це не про злий умисел. Це про об'єктивну реальність управління. Власник зайнятий стратегією, продажами, продуктом, людьми. Він не може щодня перевіряти банківські виписки, акти звіряння з контрагентами, правильність нарахувань і своєчасність платежів. Він делегує це. І в момент делегування виникає прогалина: власник не знає того, чого не знає.

Ця прогалина називається *асиметрією інформації*. У стосунках власник — CFO вона системна. CFO завжди знає про гроші більше. Він бачить реальні надходження, реальні видатки, реальні залишки, реальну заборгованість. Власник бачить звіт. Різниця між звітом і реальністю — це поле для проблем. Проблеми виникають не тому, що CFO хоче нашкодити. Вони виникають тому, що людська поведінка змінюється, коли немає зовнішнього контролю.

Дослідження поведінкової економіки підтверджують: коли людина знає, що її дії не перевіряються, вона починає діяти у своїх інтересах частіше, ніж в інтересах компанії. Це не моральна вада — це психологічний механізм економії когнітивних ресурсів. Людина обирає найпростіший шлях. Найпростіший шлях для CFO, якого ніхто не перевіряє, — робити так, щоб йому було зручно, а не так, щоб власник був задоволений. Часто ці дві мети збігаються, але не завжди.

Крім того, власник може мати недостатню фін. компетенцію або брак часу, щоб заглибитися в деталі. Це посилює асиметрію. Чим менше власник розуміється на фінансах, тим більше він покладається на CFO. І тим більше можливостей для зловживань або помилок створює ця система.

Отже, 1 причина перевіряти CFO — зменшити асиметрію інформації. Не тому, що ви йому не довіряєте, а тому, що ви хочете знати реальний стан справ. Перевірка не скасовує довіри. Перевірка робить довіру

обґрунтованою. Як це впливає на прибуток: усунення асиметрії дозволяє приймати правильні стратегічні рішення на основі реальних даних, а не на основі відфільтрованої інформації. Помилкове рішення, прийняте на основі спотворених даних, коштує грошей. Багато грошей.

Три сценарії втрат, які народжуються в зоні довіри без перевірки

Розглянемо три сценарії. Вони не взяті з підручників з кримінології. Вони взяті з практики аудиту середнього бізнесу. У кожному з них власник втрачав гроші не тому, що CFO був шахраєм. Він втрачав гроші тому, що не створив системи перевірки. І шахрайство тут — лише 1 із 3 сценаріїв, до того ж не найпоширеніший.

Сценарій **1.** CFO некомпетентний, але сумлінний

Компанія виробляє меблі. CFO прийшов із банківського сектору, де працював з кредитними портфелями. Він розуміється на фінансах, але не розуміється на виробничій собівартості. Він не знає, як розподіляти накладні витрати між продуктами. Він застосовує метод, який вивчив у банку, — пропорційно до виручки. Протягом 2 років компанія випускає три види продукції. Звітність виглядає гарно. Прибуток зростає.

Але в реальності 1 продукт нерентабельний. Через неправильний розподіл витрат він виглядає прибутковим. Власник бачить прибуток на папері, інвестує в цей напрямок, розширює виробничі потужності, наймає персонал. Через три роки компанія з'ясовує, що цей продукт генерує збитки. Кошти витрачені, потужності завантажені нерентабельним продуктом, а прибутковий напрямок не отримав інвестицій.

Хто винен? CFO — ні, він сумлінно робив те, що вважав правильним. Власник — він не перевірив методологію розрахунку собівартості. Система працювала без контролю два роки. Втрати: від 15 до 30% чистого прибутку за три роки через неправильний розподіл інвестицій. Це не крадіжка. Це втрачена вигода. І вона виникла виключно тому, що власник не перевірив, як працює CFO.

Цей сценарій — найпоширеніший. Близько 60 % проблем у фін. функції — це не шахрайство, а помилки компетенції або методології. Власники рідко перевіряють методологію. Вони перевіряють результат. Але результат — прибуток — може бути позитивним два-три роки, поки накопичуються спотворення. І тільки коли компанія потрапляє в кризу, стає зрозуміло, що цифри були далекі від реальності.

Сценарій **2.** CFO будує власну зону впливу

Тут немає шахрайства в класичному сенсі. Немає крадіжки грошей. Є побудова структури, де CFO стає незамінним. Він ускладнює звітність так, що ніхто, крім нього, не може її прочитати. Він будує фін. модель у Excel із сотнями зв'язків, які важко перевірити. Він тримає всю інформацію про банківські рахунки, податки, контрагентів, залишки виключно у себе. Він не ділиться знаннями з командою. Він не робить це зі злим умислом. Він просто будує власну подушку безпеки: поки без нього ніхто не може прийняти фін. рішення, його посада захищена.

Що відбувається з бізнесом? Компанія стає залежною від 1 людини. Будь-яке рішення — відкриття кредитної лінії, зміна постачальника, інвестиція, найм бухгалтера — проходить через CFO. Він контролює не тільки гроші, а й інформацію про гроші. Він стає брамою між бізнесом і фінансами.

Власник цього не помічає, тому що CFO завжди дає відповіді. Звіти подаються вчасно. Податки платяться. Кредити обслуговуються. Але компанія втрачає гнучкість. Власник не може швидко змінити структуру фінансування, тому що тільки CFO розуміє всі умови кредитів. Він не може передати фін. функцію іншій людині, тому що це займе півроку, а бізнес не може зупинитися. Він не може порівняти вартість різних джерел капіталу, тому що модель — чорний ящик.

CFO, який створив зону впливу, отримує надмірну владу. Він може диктувати умови своєї роботи, збільшувати зарплату, вимагати ресурси для свого відділу, блокувати рішення, які йому не подобаються. А власник втрачає контроль над власним бізнесом і змушений платити більше, ніж ринкова вартість CFO.

Втрати тут не прямі. Вони втрати від затримок, ускладнень, негнучкості. Власник не бачить збитку в балансі, але його бізнес стає дорожчим в управлінні. Інвестиції приймаються повільніше. Можливості втрачаються. Компанія пропускає вигідні угоди, тому що CFO сказав ні або треба подумати. А якщо власник захоче звільнити такого CFO, він зіткнеться з тим, що бізнес може зупинитися на місяць. Це називається операційний важіль залежності, і він може коштувати власнику мільйони, навіть якщо CFO не взяв жодної копійки.

Сценарій **3.** Свідоме використання довіри для особистої вигоди

Тут уже йдеться про шахрайство. Але важливо зрозуміти: шахрайство рідко починається з великих сум. Воно починається з малого. З можливості. Коли CFO бачить, що ніхто не перевіряє його дії, він починає з малих кроків: перенести власний дрібний платіж на рахунок компанії, закласти у звітність трохи більші витрати на представницькі, дозволити собі користуватися корпоративною карткою для особистих потреб.

Якщо ніхто не помічає — наступний крок. Більша сума. Більш системні дії. Він може створити фіктивного контрагента, який виставляє рахунки за нібито надані послуги. Він може перенаправляти платежі дрібних

клієнтів на власні рахунки, якщо облік дебіторської заборгованості непрозорий. Він може підписувати акти з постачальниками, які постачають менший обсяг, ніж оплачено, а різницю забирати собі.

Ці схеми не потребують геніального інтелекту. Вони потребують відсутності контролю. Будь-яка система без перевірки стає вразливою. CFO — людина з максимальним доступом до грошей. Він знає всі паролі. Він бачить всі рахунки. Він контролює всі платежі. Якщо немає нікого, хто б дивився на його дії збоку, питання часу, коли він скористається цим доступом.

Статистика Асоціації сертифікованих експертів з розслідувань шахрайства (ACFE) незмінна: понад 40% випадків шахрайства в бізнесі скоюються керівниками вищої ланки. Середня втрата від 1 випадку шахрайства, скоєного топ-менеджером, — понад 300 000 $. І це тільки виявлені випадки. Більшість дрібних шахрайств ніколи не виявляються, бо їх не шукають.

Власник, який не перевіряє свого CFO, створює умови, у яких шахрайство стає не питанням чесності, а питанням можливості та спокуси. Людина не народжується шахраєм. Вона стає ним, коли бачить, що її дії не матимуть наслідків. Власник, який не створює системи перевірки, сам відкриває ці двері.

Як саме власник втрачає гроші: цифри і механізми

Часто власники думають: Ну, щось дрібне — ну, 50 000 ₴. Я не буду через це скандал влаштовувати. Але проблема не в 1 дрібному епізоді. Вона в системних втратах, які накопичуються роками. Розглянемо механізми цих втрат.

Механізм **1** — кеш-менеджмент

CFO управляє банківськими рахунками. Він вирішує, де тримати гроші: на поточному рахунку, на депозиті, у валюті, у розрахунках з постачальниками. Якщо він не оптимізує кеш, компанія втрачає %. Якщо він тримає великі залишки у ₴ під час девальвації — втрачає на курсових різницях. Якщо він затримує оплату постачальникам, нараховуються штрафи. Якщо він платить раніше, ніж потрібно, — втрачає вигоду від відстрочки.

Це здається дрібницею, але обчисліть: середній залишок на рахунку українського виробничого підприємства з оборотом 300 млн ₴ — близько 15-20 млн ₴. Якщо CFO не управляє цими залишками активно, компанія втрачає 3-5% річних — це 600 000 - 1 000 000 ₴ на рік. + ще стільки ж на курсових різницях. Разом — 2 млн ₴ на рік. Просто за те, що ніхто не перевірив, чи працюють гроші компанії.

Механізм **2** — закупівельні ціни

У багатьох компаніях CFO бере участь у погодженні цін з постачальниками. Якщо він не зацікавлений у зниженні цін, тому що це додаткова робота, або тому що в нього є домовленості з постачальником, компанія платить більше. Націнка постачальника на 3-5% вища за ринкову — це не крадіжка, але це втрата. При обороті закупівель 150 млн ₴ — це 4,5 - 7,5 млн ₴ на рік.

CFO може аргументувати: Ми працюємо з надійними постачальниками. Але без перевірки неможливо знати, чи ціна ринкова. Власник може перевірити це тільки через аналіз або через тендери. Якщо немає системи контролю, CFO не звітує за кожну закупівлю, і компанія переплачує.

Механізм **3** — податкова оптимізація

CFO відповідає за податкове планування. Якщо він не використовує законні можливості для оптимізації, компанія переплачує податки. Якщо він використовує ризиковані схеми, компанія отримує штрафи. І те, і інше — втрати. Різниця між добре побудованою податковою політикою і хаотичною — 5-10% податкового навантаження. При податку на прибуток 18% це означає, що компанія може переплачувати 1,8-3,6% від прибутку. При прибутку 30 млн ₴ — 540 000 - 1 080 000 ₴ на рік.

Механізм **4** — дебіторська заборгованість

CFO контролює роботу з дебіторами. Якщо він не стежить за простроченнями, не нагадує клієнтам, не структурує платежі, компанія втрачає гроші через інфляцію та альтернативну вартість капіталу. При середній дебіторці 40 млн ₴ і затримці на 30 днів — втрати приблизно 300 000 - 500 000 ₴ за рік (2-3% річних). А якщо частина дебіторки стає безнадійною — це прямі збитки, які ніхто не поверне.

Усі ці механізми не потребують шахрайства. Вони потребують просто недбалості, некомпетентності або відсутності мотивації. Власник, який не перевіряє CFO, несе втрати за кожним із цих напрямків. Вони не з'являються в 1 рядку балансу. Вони розмазані по багатьох статтях: "витрати на управління", "інші витрати", "курсові різниці", "знецінення активів". Але сумарно це 5-15% від EBITDA, які компанія могла б зберегти.

Чому перевірка — це не конфлікт, а інвестиція

Власники часто бояться перевіряти CFO. Їм здається, що це означає недовіру. Що CFO образиться і звільниться. Що почнеться конфлікт.

Це помилка. Перевірка — це не недовіра. Це стандартна практика будь-якого зрілого бізнесу. Подивіться на великі компанії: там внутрішній аудит перевіряє всіх, включаючи CFO. Це не ображає професіоналів. Навпаки, це підвищує їхню професійну вартість, бо вони можуть довести, що їх робота якісна.

CFO, який боїться перевірки, — червоний прапор. Професіонал, який впевнений у своїй роботі, вітає перевірку. Вона підтверджує його кваліфікацію. Вона захищає його від необґрунтованих звинувачень. Вона знімає з нього тягар відповідальності, бо всі рішення тепер задокументовані й обґрунтовані.

Власник, який не перевіряє CFO, насправді ризикує більше. Він ставить себе в позицію, де він не може довіряти, тому що не має доказів. Він змушений вірити на слово. А віра на слово — це не довіра. Це безпорадність. Власник, який перевіряє, може довіряти усвідомлено. Він бачить, як приймаються рішення, як обґрунтовуються цифри, як будуються процеси. Його довіра стає силою, а не слабкістю.

З практики: компанії, де власник впроваджує регулярний аудит фін. функції, знижують операційні втрати на 8-12% протягом 1о року. Не тому, що знаходять шахрайства. Тому що виправляють системні помилки, оптимізують кеш, переглядають ціни, вдосконалюють податкове планування. Це прямі гроші в кишеню власника, а не витрати на аудит.

Аудит фін. функції коштує приблизно 2-5% від річного фонду оплати праці фін. департаменту. Втрати від відсутності аудиту — 5-15% EBITDA. Співвідношення: інвестиція в 1 ₴ дає 3-10 ₴ економії. Це 1 з найвигідніших інвестицій, яку власник може зробити.

Але є ще 1 вимір. Перевірка створює культуру. Коли всі знають, що їхню роботу перевіряють, вони працюють акуратніше. Вони документують рішення. Вони дотримуються процедур. Вони не йдуть на компроміси з якістю. Культура контролю не пригнічує — вона дисциплінує. Вона створює середовище, де кожен розуміє: Я відповідаю за свої дії, і це можна перевірити. Це підвищує ефективність усієї компанії, а не тільки фін. функції.

Чого втрачає власник, який ігнорує перевірку: підсумковий погляд

Повернемося до головного питання розділу: чому власник має перевіряти свого CFO?

Відповідь не в тому, що CFO погані. Відповідь у тому, що будь-яка система без зворотного зв'язку деградує. Це фізичний закон управління. Якщо ви не перевіряєте, ви не знаєте, що відбувається. Якщо ви не знаєте, ви не можете управляти. Якщо ви не можете управляти, ви втрачаєте гроші.

Власник втрачає на 3 рівнях. **1** рівень — прямі фін. втрати: недоотримані %, переплати постачальникам, зайві податки, безнадійна дебіторка. Вони вимірюються у % від EBITDA і сягають 5-15%. **2** рівень — операційна залежність: бізнес стає прив'язаним до 1 людини, втрачає гнучкість, повільніше приймає рішення, пропускає ринкові можливості. Вони не мають прямого виміру, але коштують не менше, ніж перші. **3** рівень — ризики репутації та кризи: якщо виявиться, що власник не контролював фінанси, це впливає на довіру банків, партнерів, інвесторів. Втрата репутації — найдорожча.

Власник, який раз на рік проводить аудит фін. функції, знімає всі три рівні. Він фіксує втрати і отримує рекомендації, як їх усунути. Він отримує докази якості роботи CFO і може будувати стосунки на фактах, а не на відчуттях. Він знижує залежність від 1 людини, тому що аудит документує процеси і знання. Він захищає репутацію, тому що його фінанси прозорі.

Перевірка CFO — це не акт недовіри. Це акт зрілості. Власник, який перевіряє, демонструє, що він професійно ставиться до свого бізнесу. Він не будує бізнес на довірі — він будує бізнес на системі. Довіра залишається. Але тепер вона підкріплена фактами. Саме така довіра не підводить.

Як це допомагає бізнесу: перевірка зменшує втрати на 5-15% EBITDA, знижує ризик шахрайства, підвищує гнучкість управління, створює документальну базу для банків та інвесторів. Вартість аудиту окупається багаторазово. Власник, який не перевіряє, не економить гроші — він втрачає їх непомітно і системно.

Підсумок

Асиметрія інформації між власником і CFO створює зону вразливості. У цій зоні народжуються три типи втрат: через некомпетентність, через побудову особистої зони впливу та через свідоме використання довіри. Кожен тип втрат має свої механізми, але всі вони системно зменшують прибуток. Перевірка CFO — це не конфлікт, а інвестиція, яка приносить 3-10 ₴ економії на кожну витрачену ₴. Власник, який впроваджує аудит, створює культуру відповідальності та отримує обґрунтовану довіру до свого фін. керівника. Без перевірки довіра — це ризик. З перевіркою — це актив.

Цей розділ виконав своє завдання: довів, що відсутність контролю коштує грошей, і створив мотиваційну основу для подальших розділів, де читач дізнається, як саме проводити аудит.

Що означає «добре працює»: критерії успішного CFO

Перш ніж перевіряти CFO, власник має визначити, що саме він хоче побачити в результаті. Якщо немає критеріїв оцінки, будь-який аудит перетворюється на хаотичний пошук помилок. Аудит без критеріїв дає відповідь на питання що не так, але не дає відповіді на питання а як правильно. Без розуміння правильно власник не може прийняти рішення: чи варто змінювати CFO, чи його навчати, чи просто спостерігати далі.

Критерії успішності CFO не зводяться до 1 показника. Жодна людина не може бути оцінена за 1 числом, особливо коли йдеться про управління фінансами цілого бізнесу. Тому ми будуємо систему критеріїв, яка охоплює 4 рівні: базовий (що має робити кожен CFO), стратегічний (що відрізняє хорошого від посереднього), поведінковий (як він взаємодіє з власником і командою) та інтегральний (що змінилося в компанії за час його роботи).

Якість звітності: чи можна вірити цифрам

Будь-який CFO готує звітність. Але якість звітності — це не тільки відсутність арифметичних помилок. Якість звітності визначається тим, наскільки вона корисна для прийняття рішень.

1 критерій — своєчасність. Звітність, яка запізнюється на тиждень, втрачає половину своєї цінності. Власник приймає рішення сьогодні, а не через тиждень. Якщо CFO регулярно подає звітність із затримкою, це означає, що він не розуміє потреб бізнесу в оперативній інформації. Або його процеси збору даних неефективні. Або він не бачить пріоритетів. Будь-яке з цих пояснень — проблема.

Як виміряти: графік звітності має бути зафіксований. Звіт про прибутки та збитки — до 5-го числа наступного місяця. Баланс — до 10-го. Звіт про рух грошових коштів — до 7-го. Якщо ці терміни систематично порушуються без поважних причин, це червоний прапор. Поважна причина — це, напр., технічний збій у системі, а не було багато роботи.

2 критерій — достовірність. Звітність має відповідати реальності. Це не означає, що в ній не може бути оціночних показників. Оцінки — це нормально. Але вони мають бути обґрунтовані та документовані. Якщо CFO не може пояснити, звідки взялися цифри, або дає різні пояснення різним людям, це проблема.

Як перевірити достовірність без повного аудиту: можна вибрати 3-4 показники зі звітності та порівняти їх з первинними документами. Напр., виручка за січень — порівняти з банківськими надходженнями. Собівартість реалізованої продукції — порівняти з актами списання матеріалів. Якщо розбіжності перевищують 5%, це потребує пояснень. Якщо пояснень немає, достовірність звітності під питанням.

3 критерій — повнота. Звітність має містити всю інформацію, необхідну для управління. Якщо CFO подає тільки звіт про прибутки та збитки, але не подає баланс і звіт про рух грошових коштів, він приховує важливу частину картини. Прибуток може бути гарним, але грошей на рахунку може не бути. Без звіту про рух грошових коштів власник не бачить, куди йдуть гроші.

Також повнота означає деталізацію. Звітність має бути достатньо деталізованою, щоб власник міг зрозуміти, що відбувається. "Витрати на управління" 1 рядком — це недостатньо. Власник має бачити зарплату, оренду, комунальні послуги, транспорт, зв'язок, IT, консультаційні послуги. Без деталізації неможливо аналізувати і контролювати.

4 критерій — зрозумілість. Звітність має бути зрозумілою тому, хто її читає. Якщо власник не розуміє звітність, вона марна. CFO не має права ховатися за професійною термінологією. Його завдання — перекласти фін. мову на мову бізнесу. Якщо власник не розуміє, що означає EBITDA або робочий капітал, CFO має пояснити це простою мовою і показати, як ці показники впливають на бізнес.

Якість звітності вимірюється не кількістю сторінок. Вона вимірюється тим, чи може власник після прочитання звітності прийняти правильне рішення. Якщо не може — звітність погана, навіть якщо вона ідеально складена за всіма стандартами.

Як цей критерій допомагає бізнесу: якісна звітність дозволяє власнику бачити реальний стан справ, вчасно помічати негативні тенденції та приймати рішення на основі фактів, а не відчуттів. Це зменшує ризик стратегічних помилок — найдорожчих помилок у бізнесі. 1 неправильна інвестиція через спотворену звітність коштує більше, ніж річний бюджет фін. департаменту.

Виконання бюджетів: чи є контроль над планами

Бюджет — це план, виражений у грошах. Виконання бюджету — це те, наскільки реальні показники відповідають плану. CFO відповідає не тільки за складання бюджету, а й за його виконання та аналіз відхилень.

1 критерій — реалістичність бюджету. Бюджет має бути досяжним. Якщо CFO складає бюджет, який неможливо виконати, це не план — це декларація. Відомо, що 80-90% бюджетів в українських компаніях не виконуються, але важливо розуміти, чому. Якщо бюджет не виконується через зовнішні фактори (криза, зміна

ринку) — це прийнятно. Якщо не виконується через нереалістичність самого бюджету — це проблема компетенції.

Як перевірити реалістичність: порівняти минулі бюджети з фактичними показниками. Якщо планова виручка систематично перевищує фактичну на 20% і більше, це означає, що CFO не вміє прогнозувати або свідомо завищує плани, щоб виглядати краще. Але завищення планів — це пастка. Коли бюджет не виконується, компанія втрачає довіру до фін. планування. Підрозділи перестають сприймати бюджети серйозно. Власник не може покладатися на цифри.

2 критерій — систематичний аналіз відхилень. CFO має не просто констатувати, що бюджет не виконано, а аналізувати причини. Виручка нижча за план — чому? Ціни знизилися? Обсяги впали? Асортимент змінився? Конкуренти активніші? Без відповідей на ці питання неможливо прийняти управлінське рішення.

Аналіз відхилень має бути документованим. CFO готує звіт про виконання бюджету, де кожне відхилення понад 5% пояснюється. Пояснення мають бути не: ринок впав, а конкретними: У сегменті X обсяг продажів знизився на 12% через вихід конкурента Y із ціною на 8% нижчою; ми відреагували через місяць, тому втратили частку ринку. Чим конкретніший аналіз, тим краще.

3 критерій — своєчасність коригувань. Коли CFO бачить відхилення, він має запропонувати дії. Якщо бюджет не виконується, потрібно або скоригувати бюджет, або змінити дії. Жодне з цих рішень не має затягуватися. Якщо CFO чекає кінця кварталу, щоб повідомити про проблему, — він уже запізнився на два місяці.

Як виміряти: скільки часу проходить між виявленням відхилення і пропозицією дій. У хорошого CFO — не більше ніж 1 робочий тиждень. Якщо відхилення триває місяць, а дій немає, це означає, що контролю немає.

4 критерій — участь підрозділів. Бюджет не може бути створений CFO у кабінеті. Він має бути результатом переговорів між підрозділами і фінансами. Кожен підрозділ бере на себе зобов'язання щодо виконання своєї частини бюджету. Якщо CFO просто спускає бюджети зверху, без обговорення, підрозділи не відчувають відповідальності.

Перевірити це можна за протоколами бюджетних комітетів або нарад. Якщо таких немає — бюджетна дисципліна слабка. Якщо є, але в них фіксуються тільки цифри, а не рішення та відповідальні — теж слабка.

Як цей критерій допомагає бізнесу: бюджет, який виконується або своєчасно коригується, дає власнику передбачуваність. Передбачуваність дозволяє планувати інвестиції, кредити, розширення. Коли бюджет стає робочим інструментом, а не паперовою формальністю, компанія рухається швидше і впевненіше. Втрати від неконтрольованих відхилень — це втрачені можливості, які могли б бути реалізовані, якби власник знав про проблеми на початку кварталу, а не в кінці року.

Фінрезультати: чи зростає прибуток і вартість бізнесу

CFO впливає на прибуток не тільки через облік, а й через управлінські рішення. Тому фінрезультати — це важливий, але не єдиний критерій. І його потрібно оцінювати правильно.

1 критерій — динаміка EBITDA (прибутку до вирахування 5, податків та амортизації). Цей показник показує операційну ефективність бізнесу. Якщо EBITDA зростає швидше за виручку, це означає, що CFO управляє витратами краще, ніж зростають доходи. Якщо падає швидше — проблема.

Але не можна оцінювати CFO тільки за зростанням EBITDA. Ринки змінюються. Кризи бувають. Тому важливіше дивитися на EBITDA відносно конкурентів або відносно ринку. Якщо ринок впав на 10%, а EBITDA впала на 5% — це хороший результат. Якщо ринок виріс на 10%, а EBITDA виросла на 5% — це поганий.

2 критерій — рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE). Ці показники показують, наскільки ефективно використовуються активи та капітал. CFO впливає на них через управління дебіторкою, запасами, кредитами, інвестиціями. Якщо ROA зростає — активи працюють краще. Якщо падає — значить, гроші заморожені там, де не приносять віддачі.

3 критерій — вільний грошовий потік (Free Cash Flow). Це гроші, які генерує бізнес після всіх витрат та інвестицій. Вільний грошовий потік важливіший за прибуток, тому що прибуток можна показати на папері, а гроші на рахунку — або є, або немає. CFO, який не управляє грошовим потоком, створює ситуацію, коли компанія прибуткова, але без грошей. Це 1 з найпоширеніших причин банкрутства.

Як перевірити: порівняти чистий прибуток і вільний грошовий потік за 3-5 років. Якщо прибуток стабільно зростає, а грошовий потік падає, — це тривожний сигнал. Значить, прибуток формується за рахунок відстрочок платежів або нарощування запасів, що не створює реальних грошей.

4 критерій — вартість бізнесу. Якщо власник планує продаж бізнесу або залучення інвестора, вартість бізнесу стає головним критерієм. CFO впливає на неї через якість звітності, прозорість, управління ризиками, фін. структуру. Якщо вартість бізнесу за час роботи CFO зросла — це хороший сигнал. Але важливо розуміти, що зростання може бути зовнішнім (ринок виріс). Тому варто порівнювати зростання вартості бізнесу зі зростанням ринку.

Як цей критерій допомагає бізнесу: фінрезультати — це підсумок роботи всього бізнесу, а не тільки CFO. Але хороший CFO робить їх кращими, ніж вони могли б бути. Він не створює прибуток — його створюють продажі та виробництво. Але він забезпечує, щоб прибуток не втік через неправильне ціноутворення, погані умови кредитів, неефективне управління запасами або зайві податки. Різниця між хорошим і посереднім CFO у цьому аспекті — 5-10% EBITDA на рік.

Управління ризиками: чи захищений бізнес від несподіванок

CFO часто сприймається як людина, яка рахує гроші. Але його роль значно ширша. Він відповідає за ідентифікацію та управління фін. ризиками. Якщо він не бачить ризиків, бізнес рано чи пізно з ними зіткнеться.

1 критерій — чи є система управління ризиками. Це не означає величезний документ на 100 сторінок. Для середнього бізнесу достатньо ризик-реєстру на 2-3 сторінки, де перераховані основні ризики, їх ймовірність, вплив і заходи реагування. Якщо такого реєстру немає, значить, управління ризиками несистемне.

2 критерій — чи ідентифіковані ключові ризики. Для кожного бізнесу вони свої, але є універсальні. Валютний ризик, якщо компанія працює з імпортом або експортом. Кредитний ризик — чи не банкрутують великі дебітори. Ризик ліквідності — чи вистачить грошей, щоб розрахуватися за зобов'язаннями. Ризик зміни цін на сировину. Ризик податкових перевірок. Якщо CFO не може назвати ці ризики без підготовки — він не управляє ними.

3 критерій — чи є плани реагування. Якщо ризик реалізувався, що робити? Напр., якщо курс $ виріс на 20%, які дії? Перенести ціни для клієнтів? Замінити постачальника? Змінити валютну структуру кредитів? Якщо плану немає, CFO буде реагувати хаотично, імпровізувати, а імпровізація в кризі коштує дорого.

4 критерій — чи є страхування ключових ризиків. CFO має розуміти, які ризики можна передати страховій компанії, а які потрібно прийняти. Страхування обладнання, вантажів, відповідальності, дебіторки — це його зона. Якщо в компанії немає страхових полісів на ключові активи, це може бути ознакою, що CFO економить на захисті.

Як цей критерій допомагає бізнесу: управління ризиками — це не витрати, а інвестиція в стабільність. Компанія, яка знає свої ризики, проходить кризи з меншими втратами. Втрати від реалізації неідентифікованого ризику можуть бути на порядок більшими, ніж вартість системи управління ризиками. Напр., втрата ключового клієнта без плану реагування — це падіння виручки на 20-30%. Якщо план є, компанія може переключитися на інших клієнтів за 1-2 місяці. Різниця — десятки мільйонів ₴.

Комунікація з власником: чи розуміє власник, що відбувається

CFO працює з власником. Якість цієї комунікації визначає, наскільки власник спокійний і впевнений у завтрашньому дні. Якщо власник не розуміє фінансів, він не може приймати правильні рішення.

1 критерій — регулярність звітів. Власник має отримувати фін. інформацію регулярно, а не коли попросить. Щомісячний звіт — мінімум. Щотижневий звіт про грошові потоки — бажано. Якщо власник має питати, де звіт, — це поганий сигнал.

2 критерій — зрозумілість пояснень. Коли власник запитує про цифри, CFO має відповідати так, щоб було зрозуміло. Якщо відповідь містить тільки терміни без контексту, це погано. Якщо відповідь — це складно, це катастрофа. Професіонал зобов'язаний пояснити складне простою мовою.

3 критерій — проактивність. Хороший CFO не чекає, поки власник запитає. Він сам приходить з новинами: У нас така ситуація, я бачу таку тенденцію, пропоную такі дії. Якщо власник дізнається про проблеми пізніше, ніж CFO, це означає, що CFO не керує комунікацією.

4 критерій — якість рекомендацій. CFO не просто каже у нас проблема, він пропонує рішення. Альтернативи. Оцінку наслідків кожної альтернативи. Якщо власник чує тільки проблеми без рішень, це демотивує.

Як цей критерій допомагає бізнесу: коли власник розуміє фінанси, він приймає рішення швидше та впевненіше. Він не витрачає час на з'ясування того, що має бути зрозумілим. Він не тримає в голові питання а що там у нас з грошима. Його енергія йде на розвиток, а не на контроль. З іншого боку, якщо власник не отримує якісної комунікації, він починає мікроменеджерити, витрачає час на дрібні перевірки, створює напругу в команді. Втрати від цього важко порахувати, але вони реальні.

Управління командою: чи розвиває він людей

CFO керує людьми. Якщо він не створює команду, він стає єдиною ланкою, яка тримає все. Це перевантажує його і робить бізнес залежним від нього.

1 критерій — плинність кадрів у фін. департаменті. Якщо бухгалтери та фінансисти часто звільняються, це означає, що є проблема з управлінням. Висока плинність підвищує ризик помилок, тому що нові люди не знають процесів. Також це збільшує витрати на навчання та адаптацію.

2 критерій — чи є заміна CFO. Якщо він 1 знає все, якщо він не ділиться знаннями, якщо ніхто не може його замінити під час відпустки — це проблема. CFO має будувати систему, а не бути системою. Його завдання — створити процеси, які працюють без нього. Якщо він цього не робить, він створює залежність, яка дорого коштує.

3 критерій — чи зростають професійно його підлеглі. CFO має навчати свою команду. Якщо люди не розвиваються, вони застоюються і втрачають мотивацію. Хороший CFO не боїться, що його замінять, він створює команду, яка його доповнює.

Як цей критерій допомагає бізнесу: сильна фін. команда знижує операційні ризики та звільняє CFO для стратегічних завдань. Якщо CFO витрачає 80% часу на рутину, тому що в нього слабка команда, у нього не залишається часу на аналіз, планування та управління ризиками. Сильна команда — це мультиплікатор ефективності CFO. Втрати від слабкої команди — це недоотримані можливості через відсутність стратегічного мислення.

Інтегральний критерій: що змінилося в компанії за час роботи CFO

Жоден окремий критерій не дає повної картини. Тому CFO оцінюють за сукупністю змін, які відбулися в компанії під час його роботи. Це інтегральний критерій.

Що має змінитися в кращу сторону:

- Зменшилася дебіторська заборгованість у днях обороту (DSO). Якщо раніше клієнти платили через 60 днів, а тепер через 45 — це прогрес.
- Зменшилися запаси в днях обороту (DIO). Запаси — це заморожені гроші. Якщо вони зменшуються без шкоди для бізнесу — це добре.
- Покращився грошовий цикл (Cash Conversion Cycle). Він скоротився — значить, компанія швидше перетворює вкладення на гроші.
- З'явилися нові джерела фінансування за нижчою вартістю. Якщо CFO залучив кредитну лінію на кращих умовах, це економія %.
- Покращилася система внутрішнього контролю. Зменшилася кількість помилок у звітності, зникли систематичні переплати.
- Власник став краще розуміти фінанси, проводить менше часу на контроль, більше — на стратегію.

Як виміряти: порівняти ключові показники на момент приходу CFO та через рік або два. Якщо покращення немає — значить, CFO не створює доданої вартості. Якщо показники погіршилися — це проблема.

Але важливо враховувати зовнішні фактори. Якщо ринок впав, а показники не погіршилися — це успіх. Якщо ринок виріс, а показники залишилися на тому ж рівні — це провал. Тому оцінювати потрібно відносно ринку, а не абсолютно.

Як цей критерій допомагає бізнесу: інтегральна оцінка дає власнику розуміння, чи рухається бізнес у правильному напрямку під фін. керівництвом. Якщо всі критерії покращуються, CFO додає вартості бізнесу. Якщо ні — він просто займає місце. Різниця між просто займає місце і додає вартості — це 10-20% річного зростання вартості бізнесу.

Як власник використовує критерії на практиці

Критерії — це не академічний список. Вони мають бути робочим інструментом. Як власник може їх використовувати?

1, власник має зафіксувати критерії до того, як почне аудит. Якщо критерії не визначені, будь-яка оцінка буде суб'єктивною. Власник має сказати собі: Я оцінюю CFO за 5 напрямками: якість звітності, виконання бюджетів, фінрезультати, управління ризиками, комунікація. На кожен напрямок мають бути конкретні вимірювані показники.

2, власник має обговорити критерії з CFO. Не для того, щоб попередити про перевірку, а для того, щоб узгодити очікування. Якщо CFO знає, за чим його оцінюватимуть, він може цілеспрямовано покращувати ці показники. Це підвищує ефективність.

3, власник має використовувати критерії для регулярного моніторингу, а не тільки під час аудиту. Напр., раз на квартал дивитися на виконання бюджету та якість звітності. Якщо відхилення з'являються системно, це сигнал для аудиту.

4, власник має пам'ятати, що критерії — це не жорсткі норми. Вони мають враховувати контекст. Криза, зміна ринку, стратегічні зміни — все це впливає на показники. Гнучкість в оцінці важливіша за догматичне дотримання цифр.

Як це допомагає бізнесу: чіткі критерії оцінки перетворюють аудит із полювання на відьом на професійну процедуру. CFO розуміє, що від нього очікують, і може цілеспрямовано працювати над своїми слабкими

місцями. Власник отримує об'єктивну основу для рішень. Компанія виграє від підвищення ефективності фін. функції.

Підсумок

Успішний CFO — це не той, хто просто веде облік. Це той, хто забезпечує власника якісною, своєчасною та зрозумілою звітністю, контролює виконання бюджетів, покращує фінрезультати, управляє ризиками, ефективно комунікує та будує сильну команду. Жоден окремий критерій не є достатнім. Тільки сукупність оцінок за всіма напрямками дає повну картину.

Без системи критеріїв власник не може відрізнити хорошого CFO від посереднього. Він оцінює за відчуттями, а відчуття оманливі. Система критеріїв робить оцінку об'єктивною, а значить, справедливою та корисною для бізнесу.

Власник, який зафіксував критерії до початку аудиту, отримує основу для перевірки. Кожен наступний розділ цього курсу буде відповідати на питання: Як саме перевірити, що CFO відповідає цим критеріям?

Хто повинен проводити такий аудит

Власник визначив, що перевіряти CFO потрібно. Він сформував критерії успішності. Тепер перед ним стоїть наступне питання: хто саме це робитиме? Відповідь неочевидна. Варіантів багато: власник може провести аудит самостійно, доручити внутрішньому аудиту, найняти зовнішніх консультантів або створити наглядову раду. Кожен варіант має логіку, переваги та обмеження. Вибір залежить від розміру бізнесу, складності фін. функції, компетенцій власника та бюджету на аудит.

Власник особисто

Найпростіший і найдорожчий варіант одночасно. Власник сам проводить аудит. Він читає звіти, ставить запитання, перевіряє документи. Це можливо в малому бізнесі, де фін. функція проста, а обсяг операцій невеликий.

Коли це доречно. Бізнес з оборотом до 50 млн ₴ на рік. CFO — це часто єдина людина, яка займається фінансами, разом з гол. бухгалтером або без нього. Кількість операцій дозволяє власнику фізично перевірити основні платежі, банківські виписки, акти звіряння з ключовими контрагентами. Власник розуміється на фінансах хоча б на базовому рівні — читає баланс, розуміє звіт про прибутки та збитки, знає, що таке грошовий потік.

Переваги. Власник не платить за аудит — це економія бюджету. Він отримує пряме розуміння стану справ без посередників. Він бачить не тільки цифри, а й реакцію CFO на запитання — міміку, тон, паузи, бажання чи небажання відповідати. Це важлива діагностична інформація, яку не отримати зі звіту.

Власник має найвищу мотивацію. Він ризикує своїми грошима, тому буде перевіряти ретельніше, ніж будь-хто з найманих працівників. Він не закриє перевірку через брак часу або через те, що і так зійде. Його зацікавленість — максимальна.

Обмеження. У власника немає часу. Він керує бізнесом, займається продажами, продуктом, стратегією. Повноцінний аудит вимагає десятків годин роботи з документами. Якщо власник буде робити це сам, він відволікатиметься від свого основного завдання — розвитку бізнесу. Втрачена вигода від цього може перевищити вартість найманого аудитора.

Власник може бути недостатньо компетентним. Він знає бізнес, але може не знати тонкощів бух. та податкового обліку. Він може не помітити маніпуляції, які помітить професіонал. Він може не знати, які питання ставити. Аудит — це не тільки перевірка цифр, це перевірка методології, процесів, систем. Без професійного знання методології власник може перевірити тільки те, що лежить на поверхні.

Власник має емоційну залученість. Він ризикує сприйняти результати перевірки особисто — як образу або як особисту перемогу. Це заважає об'єктивності. Якщо власник знаходить проблеми, він може звільнити CFO в гніві, не даючи йому можливості виправити ситуацію. Або, навпаки, закрити очі на проблеми, тому що не хоче втрачати людину, до якої звик.

Для якого бізнесу підходить. Для малого бізнесу, де власник особисто займається операційними питаннями і має час на фін. контроль. Для стартапів на ранній стадії. Для компаній, де немає бюджету на найманих аудиторів. Якщо бізнес перевищує 50 млн ₴ обороту або кількість операцій перевищує кілька сотень на місяць, самостійний аудит стає неефективним.

Як цей варіант впливає на бізнес. Власний аудит — найдешевший у грошах, але найдорожчий у часі. Для малого бізнесу це оптимально, тому що вартість найманих аудиторів може бути непропорційно високою відносно потенційних втрат. Економія на аудиті в цьому випадку — це збереження грошей, які можна спрямувати на розвиток. Однак, якщо власник не має компетенцій, економія перетворюється на втрати, яких

він просто не помітить. У цьому випадку краще найняти консультанта хоча б на 1 день для перевірки ключових ризиків.

Внутрішній аудит

У компаніях, де є внутрішній аудит, він може проводити перевірку CFO. Це найбільш системний варіант, але він потребує правильної структури підпорядкування.

Коли це доречно. Компанія має відділ внутрішнього аудиту. Внутрішні аудитори знають бізнес, знають процеси, знають людей. Вони можуть провести перевірку з мінімальним втручанням у роботу. Внутрішній аудит підпорядковується безпосередньо власнику або наглядовій раді, а не CFO. Це критична умова. Якщо внутрішній аудит підпорядковується CFO, він не зможе перевіряти свого керівника об'єктивно — це конфлікт інтересів.

Переваги. Внутрішні аудитори знають бізнес зсередини. Їм не потрібно витрачати час на знайомство з процесами, структурою, людьми. Вони вже розуміють контекст, знають, де шукати проблеми, пам'ятають минулі перевірки та виправлення. Це економить час і підвищує якість аудиту.

Внутрішній аудит — це постійна функція. Він може проводити перевірки регулярно, відстежувати динаміку, порівнювати результати з минулими періодами. Це дає системну картину, а не одноразовий знімок. Регулярні перевірки дозволяють помічати проблеми на ранній стадії, а не коли вони вже перетворилися на кризу.

Внутрішні аудитори володіють методологією. Вони знають, як планувати аудит, як оцінювати ризики, як тестувати контролі, як документувати результати. Вони працюють за стандартами внутрішнього аудиту (GIAS). Це забезпечує якість перевірки та доказовість висновків.

Обмеження. Внутрішні аудитори можуть мати конфлікт інтересів або страх. Вони працюють у тій самій компанії, бачать CFO щодня. Вони можуть боятися наслідків, якщо виявлять серйозні проблеми. Вони можуть пом'якшувати висновки, щоб не зіпсувати стосунки. Вони можуть бути зацікавлені в тому, щоб не виглядати надто критичними.

Внутрішні аудитори не завжди мають достатню компетенцію для аудиту CFO. Вони можуть добре перевіряти операційні процеси, але фін. питання — це інша глибина. Їм потрібні знання МСФЗ, податкового права, фін. аналізу, управлінського обліку. Якщо цих знань немає, внутрішній аудит перетворюється на формальну перевірку документації, яка не дає відповідей на ключові питання.

Внутрішній аудит може бути недостатньо незалежним, якщо його бюджет або пріоритети визначає той самий власник, який найняв CFO. Якщо власник не хоче бачити проблеми, внутрішній аудит може не помітити їх. Це політичний ризик, який важко усунути.

Для якого бізнесу підходить. Для великих компаній із власним відділом внутрішнього аудиту, де функція відділу не обмежується операційними перевірками. Для компаній, де є наглядова рада або комітет з аудиту, який затверджує плани внутрішнього аудиту. Для підприємств, де потрібна регулярна перевірка, а не разова.

Як цей варіант впливає на бізнес. Внутрішній аудит — найдешевший у довгостроковій перспективі, якщо він уже існує. Він дає регулярний моніторинг, який запобігає накопиченню проблем. Але він потребує забезпечення незалежності. Якщо незалежність порушена, компанія не отримує реальної картини, а отже, несе ризики, які не бачить. Власник має переконатися, що внутрішній аудит підпорядкований йому або наглядовій раді, а його звіти надходять без цензури.

Українські компанії часто недооцінюють внутрішній аудит, вважаючи його зайвою розкішшю. Це помилка. Вартість утримання 1 внутрішнього аудитора — 20-30 тис. ₴ на місяць. Втрати, які він може виявити та запобігти, — 100-500 тис. ₴ на рік мінімум. Рентабельність внутрішнього аудиту для середнього бізнесу позитивна вже з 1о року.

Зовнішні консультанти (незалежний аудит)

Найпоширеніший варіант для середнього та великого бізнесу. Власник наймає зовнішню компанію або незалежного консультанта для проведення аудиту фін. функції.

Коли це доречно. Компанія не має внутрішнього аудиту або він недостатньо компетентний для перевірки CFO. Власник хоче отримати незалежну думку, вільну від внутрішньої політики. Власник хоче, щоб аудит проводили професіонали з вузькою спеціалізацією — фін. аудит, податки, системи контролю. Власник планує продаж бізнесу або залучення інвестора і хоче отримати звіт, якому можна довіряти.

Переваги. Незалежність — головна перевага. Зовнішні консультанти не залежать від CFO, не бояться його, не пов'язані з ним особистими чи професійними стосунками. Вони можуть писати правду. Вони не зацікавлені в приховуванні проблем.

Професійна компетенція. Зовнішні консультанти спеціалізуються на аудиті. Вони знають стандарти, методики, інструменти. Вони перевіряли десятки компаній і бачили різні схеми, маніпуляції, помилки. Вони знають, де шукати, навіть якщо власник не знає, що питати.

Об'єктивність. Зовнішні консультанти не мають емоційної залученості. Вони не переживають, як сприйме висновки CFO. Вони не бояться зіпсувати стосунки. Вони працюють за контрактом і дають звіт, який базується на фактах, а не на відчуттях.

Свіжий погляд. Люди ззовні бачать те, що не помічають ті, хто працює в компанії щодня. Вони помічають нелогічності, незвичні практики, процеси, які тут завжди так робили. Свіжий погляд виявляє системні проблеми, які стали нормою для внутрішніх працівників.

Обмеження. Вартість. Зовнішній аудит коштує грошей — від 50 тис. до 500 тис. ₴ за комплексну перевірку, залежно від обсягу, складності та репутації консультантів. Для малого бізнесу це може бути непідйомна сума.

Консультанти не знають бізнесу. Їм потрібен час, щоб розібратися в процесах, структурі, людях, культурі. Цей час вони закладають у вартість. Але навіть після цього вони можуть не вловити тонких нюансів, які знають внутрішні працівники.

Консультанти можуть бути недостатньо компетентними. Не всі аудиторські компанії однакові. Деякі перевіряють звітність для податкової, але не вміють оцінювати CFO. Деякі мають шаблонний підхід, який не враховує специфіку бізнесу. Вибір правильного консультанта — критичний.

Консультанти можуть бути зацікавлені в повторних замовленнях. Якщо вони хочуть, щоб їх найняли знову, вони можуть пом'якшити висновки або уникати гострих рекомендацій. Власник має переконатися, що контракт передбачає об'єктивний звіт без права впливу на висновки.

Для якого бізнесу підходить. Для середнього та великого бізнесу, де вартість аудиту пропорційна потенційним втратам. Для компаній, які готуються до продажу, інвестицій або змін у фін. управлінні. Для власників, які не мають часу або компетенцій для самостійної перевірки.

Як цей варіант впливає на бізнес. Зовнішній аудит — найнадійніший спосіб отримати об'єктивну картину. Він коштує грошей, але окупається виявленими проблемами. Досвід показує: якщо зовнішній аудит не проводився 2-3 роки, він майже завжди знаходить системні втрати, які перевищують його вартість у 3-10 разів. Рекомендація для власника: якщо бюджет дозволяє, наймайте зовнішнього аудитора хоча б раз на 2-3 роки для комплексної перевірки. Між цими перевірками можна обмежитися внутрішнім моніторингом.

Наглядова рада

У компаніях з наглядовою радою функція аудиту CFO може бути покладена на комітет з аудиту при наглядовій раді.

Коли це доречно. У компанії є наглядова рада, вона реально працює, а не існує формально. Члени наглядової ради мають фін. компетенцію. Вони розуміють бізнес і можуть оцінювати CFO. Наглядова рада підпорядковується власникам (акціонерам) і не підпорядковується менеджменту.

Переваги. Наглядова рада — це механізм корпоративного управління. Вона забезпечує найвищий рівень незалежності. Члени наглядової ради не є працівниками компанії, вони не залежать від CFO. Вони представляють інтереси власників.

Наглядова рада може доручити аудит зовнішнім консультантам і контролювати його якість. Вона може затверджувати план аудиту, обсяг, бюджет, результати. Вона може вимагати усунення проблем і контролювати виконання рекомендацій.

Наглядова рада знімає з власника необхідність особисто розбиратися в деталях. Власник делегує контроль професіоналам, яким довіряє. Це звільняє час власника для стратегічних питань.

Обмеження. Наглядова рада існує не у всіх компаніях. В Україні наглядові ради — рідкість для середнього бізнесу. Вони є переважно у великих корпораціях, банках, державних компаніях. Для більшості бізнесів це недоступно.

Наглядова рада може бути формальною. Якщо члени наглядової ради не беруть активної участі в управлінні, якщо вони зустрічаються раз на рік і затверджують документи без обговорення, така рада не виконує функцію контролю. Вона створює ілюзію контролю, яка небезпечніша, ніж його відсутність.

Члени наглядової ради можуть бути недостатньо компетентними у фінансах. Вони можуть мати досвід у продажах, маркетингу, виробництві, але не в фін. аудиті. Без фін. компетенції наглядова рада не зможе оцінити якість роботи CFO.

Для якого бізнесу підходить. Для великих компаній з розвиненою системою корпоративного управління. Для компаній, де є кілька власників, які не беруть участі в управлінні, але хочуть контролювати менеджмент. Для компаній, які планують вихід на IPO або залучення великих інвесторів.

Як цей варіант впливає на бізнес. Наглядова рада з комітетом з аудиту — це найдосконаліший механізм контролю, але він доступний тільки для великого бізнесу. Вартість утримання наглядової ради може перевищувати 500 тис. ₴ на рік. Для середнього бізнесу це невиправдано. Однак, якщо бізнес росте, власник має замислитися про створення наглядової ради як про наступний крок у розвитку системи управління.

Як обрати правильний варіант: практичний алгоритм

Уявімо ситуацію: власник вирішив провести аудит. Який варіант обрати? Алгоритм вибору будується на 3 питаннях.

1 питання: який бюджет? Якщо бюджет менший ніж 50 тис. ₴, варіанти — тільки власник або внутрішній аудит, якщо він уже є. Якщо бюджет 50-200 тис. ₴, можна найняти незалежного консультанта середнього рівня. Якщо бюджет понад 200 тис. ₴ — зовнішня аудиторська компанія з хорошою репутацією.

2 питання: яка складність бізнесу та фін. функції? Якщо компанія має просту структуру, 1-2 види діяльності, просту систему обліку, кілька банківських рахунків — варіант власник або внутрішній аудит можливі. Якщо компанія складна: холдинг, кілька юридичних осіб, різні види діяльності, міжнародні операції, кредити, інвестиційні проекти — потрібен зовнішній консультант або наглядова рада.

3 питання: чи потрібна незалежність висновків для 3х сторін (банків, інвесторів, партнерів)? Якщо так — тільки зовнішній аудитор. Внутрішній аудит і власник не дадуть незалежного звіту, якому повірять банки або інвестори.

4 питання: яка частота перевірки? Якщо аудит проводиться раз на рік системно, внутрішній аудит або зовнішні консультанти дають кращу ефективність. Якщо це разова перевірка з конкретного приводу, зовнішній консультант — найкращий вибір.

5 питання: чи є в компанії корпоративна культура, яка допускає перевірку? Якщо CFO сприйме зовнішню перевірку як недовіру, можна почати з власник + внутрішній аудит, а не з зовнішніх консультантів, щоб зберегти психологічний комфорт.

Комбінований підхід

На практиці рідко використовується тільки 1 варіант. Найчастіше власники обирають комбінацію: внутрішній аудит проводить регулярний моніторинг, а зовнішні консультанти залучаються раз на 2-3 роки або для перевірки конкретних питань.

Приклад комбінації для середнього бізнесу:

- Щомісяця — власник перевіряє основні фін. показники: виручку, дебіторку, кредиторку, залишки на рахунках. Це займає 2-3 години.
- Раз на квартал — CFO готує звіт про виконання бюджету, який власник аналізує з ним особисто.
- Раз на рік — внутрішній аудит або залучений консультант проводить комплексну перевірку фін. функції.
- Раз на 2-3 роки — зовнішня компанія проводить повний аудит з детальним звітом.

Ця система дає постійний контроль без надмірного навантаження на власника. Вартість такої системи: 0 ₴ для щомісячного контролю, вартість часу власника — 2-3 години на місяць. Квартальний аналіз — частина роботи CFO, додаткових витрат немає. Річний внутрішній або зовнішній аудит — 50-200 тис. ₴ залежно від обсягу. Загалом — < 1% від EBITDA, що окупається виявленими проблемами.

Як цей варіант впливає на бізнес. Комбінований підхід дає оптимальне співвідношення вартості та якості. Власник не витрачає занадто багато часу, але має контроль. Внутрішній аудит забезпечує регулярність. Зовнішні консультанти забезпечують незалежність та глибину. Система працює як цілісний механізм, де кожен елемент виконує свою функцію.

Підсумок

Вибір виконавця аудиту визначається розміром бізнесу, складністю фін. функції, бюджетом та необхідністю незалежного звіту. Власник підходить для малого бізнесу, внутрішній аудит — для системного регулярного контролю у великих компаніях, зовнішні консультанти — для незалежної глибокої перевірки, наглядова рада — для найвищого рівня корпоративного управління.

Жоден варіант не є універсальним. Кожен має переваги та обмеження, які власник має враховувати. Найкращий результат дає комбінований підхід, де різні виконавці працюють на різних рівнях і з різною частотою.

Власник має усвідомлювати: вибір виконавця — це не технічне рішення. Це стратегічне рішення, яке визначає, чи отримає власник об'єктивну картину і чи зможе прийняти правильні рішення. Витрати на неправильний вибір — втрачені гроші, час та довіра. Правильний вибір — економія на системних втратах та впевненість у фін. управлінні.

Червоні прапорці: коли власнику час перевіряти CFO

Власник не має ресурсу перевіряти CFO постійно. Але він має знати сигнали, які вказують на те, що час перевірки настав. Ці сигнали не завжди означають, що CFO щось приховує або робить неправильно. Але вони завжди означають, що ризик зріс. І якщо власник проігнорує сигнал, проблема може вирости до масштабів, коли виправлення коштуватиме значно дорожче, ніж рання перевірка.

Сигнали поділяються на три групи: поведінкові (як CFO поводиться і спілкується), фінансові (що відбувається з цифрами) та операційні (що відбувається навколо фін. функції). Кожен сигнал має свій рівень тривожності. Червоний прапор — проблема, яка потребує негайної перевірки. Жовтий прапор — область, яка потребує спостереження і може стати червоною, якщо не зміниться.

Поведінкові сигнали: як змінюється комунікація

Найперші сигнали з'являються в тому, як CFO говорить і поводиться. Вони не фінансові, а людські. І вони часто виникають раніше, ніж змінюються цифри.

1 сигнал — раптове погіршення комунікації.

Раніше CFO був доступним, відповідав на запитання оперативно, давав чіткі пояснення. Тепер він відповідає з затримкою, уникає прямих відповідей, говорить загально, використовує формулювання це складно, це довго пояснювати, я вам потім напишу. Він не запрошує власника на зустрічі, а намагається обмінюватися лише письмово. Він зменшує частоту звітів або робить їх менш детальними.

Що відбувається насправді. CFO може не знати відповіді, тому що втратив контроль над ситуацією. Він може боятися сказати неправду, тому мовчить. Він може щось приховувати — помилку, прострочення, шахрайство. Він може бути перевантажений, але не хоче визнавати, що не справляється.

Жовтий прапор: якщо погіршення комунікації триває < 2 тижнів, це може бути випадковість — хвороба, аврал, особисті справи. Якщо > 2 тижнів без пояснення — це червоний прапор.

Як перевірити без повного аудиту. Власник може задати 4-5 конкретних питань про цифри і подивитися на реакцію: чи відповідає CFO швидко і точно, чи шукає папірці, чи перепитує, чи намагається перевести тему. Якщо на прості запитання немає простої відповіді, проблема вже є.

2 сигнал — уникнення прямих питань власника.

Власник запитує: Чому в цьому місяці витрати зросли на 15%? CFO відповідає: Ми все проаналізуємо і надамо звіт наступного тижня. Через тиждень — та ж відповідь. Через місяць — те саме. CFO систематично уникає прямих відповідей на прямі питання, завжди переносить обговорення на потім, завжди потребує додаткового часу.

Що відбувається насправді. CFO не хоче говорити правду, тому що правда погана. Він сподівається, що проблема вирішиться сама, або він знайде спосіб її приховати. Він купує час. Чим довше він уникає відповіді, тим більша ймовірність, що проблема серйозна.

Червоний прапор — це 3є перенесення відповіді на те саме питання. Якщо на просте питання CFO не відповів тричі, значить, він свідомо уникає відповіді. Жовтий прапор — якщо він переніс 1 раз, але надав чіткий термін і дотримався його.

Як перевірити. Власник має записати питання і дати, коли воно було задане. Через тиждень перевірити, чи є відповідь. Якщо її немає — зафіксувати 2й запит. Якщо після 2о запиту відповіді немає — це достатній сигнал для початку перевірки.

3 сигнал — надмірна секретність довкола фін. моделей і розрахунків.

CFO не ділиться файлами. Він не показує, як побудована фін. модель. Він не пояснює логіку розрахунків. Він дає готові цифри, але не дає доступу до джерел. Він використовує складний Excel із сотнями посилань, які важко перевірити, і стверджує, що розібратися в цьому зможе тільки він.

Що відбувається насправді. CFO будує зону впливу. Він робить себе незамінним. Якщо власник не розуміє модель, він не може перевірити цифри. Він не може звільнити CFO, тому що ніхто не зможе продовжити роботу з моделлю. Це створює залежність, яка вигідна CFO і невигідна власнику.

Червоний прапор — якщо CFO відмовляється надати доступ до файлів або пояснити логіку моделі. Жовтий прапор — якщо модель документована, але документування застаріле або неповне.

Як перевірити. Власник має попросити показати, як працює модель, поставивши 1 запитання: Як зміниться прибуток, якщо ми знизимо ціну на продукт А на 5%? CFO має показати логіку, а не просто назвати цифру. Якщо він уникає пояснень, робить вигляд, що це складно, або каже я вам потім покажу — це сигнал.

Фін. сигнали: що відбувається з цифрами

Поведінкові сигнали — це перша лінія. Але власник має дивитися і на цифри. Вони часто підтверджують або спростовують поведінкові сигнали.

1 фін. сигнал — систематичне перевитрачання бюджету без пояснень.

Бюджет не виконується місяць за місяцем. Відхилення регулярно перевищують 10%. Але CFO не дає аналізу причин. Він просто констатує факт: Ми перевитратили. Він не пропонує дій для виправлення. Він не коригує бюджет на наступні періоди, враховуючи перевитрати. Він робить вигляд, що це нормально.

Що відбувається насправді. CFO втратив контроль над витратами. Він не знає, звідки беруться перевитрати, або не хоче їх контролювати. Можливо, він сам бере участь у перевитратах. Можливо, він не хоче конфліктувати з підрозділами, які перевитрачають. Можливо, він не вміє будувати реалістичні бюджети.
Червоний прапор — перевитрати понад 15% три місяці поспіль без аналізу. Жовтий прапор — перевитрати до 10% з аналізом, але без дій.
Як перевірити. Власник має попросити звіт про виконання бюджету з поясненням кожної статті витрат, де відхилення перевищує 10%. Якщо пояснень немає або вони формальні — зросли ціни, більше витрат — це сигнал. Професійний CFO завжди може пояснити суттєве відхилення конкретними факторами.
2 фін. сигнал — зростання кількості виправлень у звітності.
Звітність переробляється. Те, що було подано 5-го числа, виправляється 10-го. Те, що подано 10-го, виправляється 20-го. Кожен місяць — нові виправлення. Вони не критичні, але їх багато. CFO пояснює це уточненнями даних, коригуваннями від підрозділів, новими даними від контрагентів.
Що відбувається насправді. В системі обліку хаос. Дані надходять невчасно або некоректно. CFO не має контролю над первинними документами. Він закриває місяць з приблизними цифрами, а потім довго їх виправляє. Чим більше виправлень, тим менше довіри до звітності.
Червоний прапор — виправлення у звітності більше ніж у 20% статей кожен місяць. Жовтий прапор — виправлення в 5-20% статей, але системно кожен місяць.
Як перевірити. Власник має порівняти звітність, яка подається 5-го числа, із звітністю, яка передається за підсумками кварталу. Різниця покаже масштаб виправлень. Якщо вона перевищує 5% за ключовими статтями, потрібно зрозуміти причини.
3 фін. сигнал — незрозуміле зростання дебіторської заборгованості.
Дебіторська заборгованість зростає швидше, ніж виручка. Клієнти платять довше, ніж раніше. Прострочена дебіторка збільшується. CFO не може пояснити, чому, і не пропонує дій для стягнення.
Що відбувається насправді. CFO не управляє роботою з дебіторами. Він не контролює, чи виставляються рахунки вчасно, чи надсилаються нагадування, чи ведуться переговори з клієнтами, які затримують оплату. Або він дозволяє підрозділам продавати клієнтам без перевірки платоспроможності. Або він свідомо збільшує дебіторку, щоб показати вищі продажі, не турбуючись про надходження грошей.
Червоний прапор — зростання DSO (Days Sales Outstanding) > 10 днів за квартал. Жовтий прапор — зростання на 5-10 днів без пояснень.
Як перевірити. Власник має попросити реєстр дебіторської заборгованості з розбивкою за термінами прострочення. Якщо понад 20% дебіторки прострочені > 60 днів, це проблема. Якщо CFO не може надати такий реєстр — це велика проблема.
4 фін. сигнал — відсутність або затримка звіту про рух грошових коштів.
Власник отримує звіт про прибутки та збитки, але звіту про рух грошових коштів немає. Або він є, але з запізненням. Або він неповний — показує тільки операційний потік, але не показує інвестиційний і фінансовий.
Що відбувається насправді. CFO не хоче показувати реальну грошову позицію. Можливо, грошей мало, а він не хоче турбувати власника. Можливо, гроші йдуть не туди, куди планували. Можливо, він сам використовує гроші компанії для особистих цілей. Відсутність прозорості грошових потоків — 1 із найсерйозніших сигналів.
Червоний прапор — звіт про рух грошових коштів затримується на тиждень і більше. Жовтий прапор — звіт є, але неповний або без аналізу.
Як перевірити. Власник має порівняти чистий прибуток за звітом про прибутки та збитки із зміною залишку грошових коштів. Якщо прибуток є, а грошей на рахунках немає — це прямий сигнал проблеми в управлінні грошовими потоками.
Операційні сигнали: що відбувається навколо фін. функції
3 група сигналів — це те, що відбувається в команді та з підрядниками. Вона показує, як CFO управляє своїм оточенням.
1 операційний сигнал — часта зміна підрядників / зовнішніх аудиторів, бухгалтерів, юристів.
Компанія змінює бух. фірму кожен рік. Аудитора — через рік. Юриста — ще частіше. CFO пояснює це незадовільною роботою, високими цінами, не підходять за стилем.
Що відбувається насправді. CFO не хоче, щоб підрядники бачили 1 й ту саму картину тривалий час. Він змінює їх, щоб ніхто не помітив системних проблем. Або йому не подобається, що підрядники задають занадто багато запитань. Або він шукає підрядників, які будуть менш принциповими.
Червоний прапор — зміна ключового підрядника (аудитора, бухгалтера) частіше ніж раз на два роки. Жовтий прапор — зміна раз на два-три роки з переконливими причинами.

Як перевірити. Власник має запитати CFO, чому змінився підрядник, і подзвонити попередньому підряднику. Не для того, щоб звинувачувати, а щоб почути другу думку. Багато підрядників не говорять правду, боячись наслідків, але часто вони дають сигнали: ми просто не зійшлися в підходах. Це може означати, що CFO просив робити те, що суперечить професійним стандартам.

2 операційний сигнал — плинність у фін. департаменті.

Бухгалтери звільняються. Фінансисти йдуть. Команда змінюється повністю за рік. Нові люди приходять і швидко звільняються. CFO пояснює це низькими зарплатами, важкою роботою, складним ринком праці.

Що відбувається насправді. CFO не вміє управляти людьми. Він створив токсичну атмосферу. Або він приховує щось, що відкривається новим співробітникам, і вони йдуть, не бажаючи брати участь. Висока плинність — це завжди симптом проблеми в управлінні.

Червоний прапор — плинність понад 50% на рік у фін. департаменті. Жовтий прапор — плинність 30-50% з об'єктивними причинами (ринок, зарплати).

Як перевірити. Власник має провести коротку розмову з 2-3 бухгалтерами (без CFO) і запитати, як їм працюється, чи є складності, чи задоволені вони управлінням. Якщо всі скаржаться на CFO — це серйозний сигнал. Якщо всі бояться говорити — це теж сигнал.

3 операційний сигнал — часті позапланові перевірки з боку банків або держорганів.

Банк часто запитує документи. Податкова проводить позапланові перевірки. Контрагенти скаржаться на неправильні реквізити або затримки документів. CFO пояснює це новими вимогами банку або посиленням контролю.

Що відбувається насправді. Банки і держоргани бачать те, чого не бачить власник. Вони реагують на незвичні операції, підозрілі платежі, порушення лімітів. Якщо у CFO проблеми з документацією або він проводить сумнівні операції, зовнішні органи будуть частіше звертати на нього увагу.

Червоний прапор — позапланові запити від банку або податкової частіше ніж раз на квартал. Жовтий прапор — такі запити раз на півроку-рік.

Як перевірити. Власник має попросити показати всі запити від банків та податкової за останній рік. Якщо запитів багато або вони стосуються повторюваних питань — це сигнал, що в роботі є системні проблеми.

Як відрізнити червоний прапор від жовтого

Не кожен сигнал означає негайну дію. Деякі сигнали — просто ознака того, що потрібно спостерігати. Як відрізнити:

Системність. Якщо сигнал з'явився 1 раз і зник — це жовтий прапор. Якщо він повторюється систематично — червоний. Напр., затримка звітності 1 раз через хворобу — жовтий. Затримка кожен місяць — червоний.

Пояснення. Якщо CFO дає чітке, логічне, документально підтверджене пояснення — жовтий прапор знімається. Якщо пояснення розпливчасті, змінюються від разу до разу, або відсутні — червоний.

Готовність виправляти. Якщо CFO визнає проблему і пропонує план виправлень — це жовтий прапор, який переходить у зелений. Якщо він заперечує проблему або звинувачує інших — червоний.

Кількість сигналів. 1 сигнал — жовтий. Два сигнали з різних груп — вже червоний. Три і більше — негайна дія.

Як документально фіксувати прапорці до початку аудиту

Власник часто покладається на пам'ять. Це помилка. Коли почнеться аудит, важливо мати документовані сигнали, які можна показати аудитору і використовувати як напрямок для перевірки.

Що фіксувати. Дата і час, коли сигнал з'явився. Конкретний прояв: 1 березня звітність за лютий подана 12 березня, замість 5 березня. Суть питання, на яке не отримано відповіді: Запитав про зростання витрат на логістику на 18%, відповіді немає 5 днів. Реакція CFO: Сказав, що надасть звіт, переніс двічі.

Як фіксувати. Е-лист самому собі з темою Спостереження — фінанси. Або нотатки в блокноті, які власник веде систематично. Головне — не покладатися на пам'ять.

Навіщо фіксувати. Коли власник наймає аудитора, він каже: Ось мої спостереження за останні півроку. Перевірте ці напрямки. Аудитор отримує напрямки, а не просто загальне завдання. Це робить перевірку цілеспрямованою та ефективною. Без документації аудитор починає з 0, витрачаючи час і гроші власника.

Що не фіксувати. Суб'єктивні оцінки: Мені здається, він приховує. Тільки факти: Він не відповів на питання тричі. Факти — докази. Суб'єктивні оцінки — недоказові.

Чому ігнорування ранніх сигналів завжди дорожче за перевірку

Власники часто думають: Це дрібниця, не буду смикати, подивлюся ще місяць. Це найнебезпечніша помилка.

Механізм загострення. Проблеми в фін. функції не зникають самі. Вони накопичуються. Мала помилка в обліку стає великою через три місяці, коли її помножили на сотні операцій. Мала затримка звітності стає системною затримкою, яка паралізує управління. Мала недомовленість стає великою брехнею, яку вже не можна виправити без наслідків.

Вартість загострення. Якщо власник перевіряє на ранньому сигналі, вартість перевірки — 50-100 тис. ₴, а виправлення — кілька днів роботи. Якщо власник чекає півроку, проблема може вирости до 500 тис. ₴ втрат, а виправлення займе місяці. Якщо власник чекає рік, втрати можуть бути мільйонними, а виправлення потребуватиме зміни команди, перебудови процесів, можливо, судових розглядів.
Співвідношення. 1 місяць затримки з перевіркою збільшує вартість виправлення в 1,5-2 рази. Три місяці — у 3-4 рази. Рік — у 5-10 разів. Чим довше власник ігнорує сигнали, тим дорожче буде виправлення.
Найгірший сценарій. Коли власник ігнорує сигнали, він втрачає не тільки гроші, а й час. Він втрачає можливість прийняти правильні рішення вчасно. Він втрачає довіру до своєї інтуїції — тому що вона підвела. Він втрачає контроль над бізнесом, навіть не помічаючи цього.

Підсумок

Червоні прапорці — це не звинувачення, а інструмент. Вони допомагають власнику зрозуміти, коли ризик став достатньо великим, щоб діяти. Поведінкові сигнали (погіршення комунікації, уникнення відповідей, секретність) — 1 лінія. Фін. сигнали (перевитрати, виправлення, зростання дебіторки) — 2 лінія. Операційні сигнали (зміна підрядників, плинність, часті перевірки) — 3 лінія.
Кожен сигнал має рівень тривожності. 1 випадковий сигнал — жовтий прапор, потрібне спостереження. Системні сигнали або кілька сигналів одночасно — червоний прапор, потрібна перевірка.
Власник має фіксувати сигнали документально, щоб використовувати їх під час аудиту. Ігнорування ранніх сигналів завжди дорожче за перевірку. Рання перевірка коштує десятки тисяч. Пізня перевірка — сотні тисяч або мільйони втрат.
Цей розділ дає власнику практичний інструмент: список сигналів, за якими він може відстежувати стан фін. функції, не витрачаючи на це багато часу. Він може перевіряти ці сигнали щомісяця, витрачаючи 10-15 хвилин, і знати, коли час діяти.
Як цей розділ допомагає бізнесу: він зменшує втрати через несвоєчасне виявлення проблем. Раннє виявлення дозволяє виправити проблему, коли вона ще мала, за мінімальну вартість. Пізне виявлення — коли проблема вже накопичилася — коштує в рази дорожче. Економія: 3-10 ₴ збережених втрат на кожну ₴, витрачену на ранню перевірку.

Правові та етичні аспекти аудиту CFO

Аудит CFO — це не технічна процедура. Це вторгнення у професійну та особисту сферу людини, яка має доступ до найчутливішої інформації бізнесу. Тому він має правові та етичні межі. Без їх розуміння власник може або перетнути межу, створивши ризики для себе, або не отримати достатньої інформації через страх перетнути межу.
Українське законодавство не має окремого закону "про аудит CFO". Але воно має загальні норми про доступ до інформації, комерційну таємницю, персональні дані, трудові відносини. І ці норми створюють поле, в якому працює аудитор. Етичні аспекти ще складніші — вони не прописані в законах, але визначають, чи буде аудит корисним, чи перетвориться на конфлікт.

Межі повноважень аудитора: що можна і що не можна

Аудитор, який перевіряє CFO, не є правоохоронцем. Він не має права проводити обшуки, вилучати документи без згоди, допитувати працівників у примусовому порядку. Він діє в межах договору з власником і в межах законодавства.
Що аудитор може робити законно.
Він може запитувати будь-які документи, що стосуються фін.-господарської діяльності компанії. Це первинні документи, банківські виписки, податкові декларації, договори, акти, регістри бухобліку, фін. моделі, звіти перед власником. Він може копіювати ці документи для роботи. Він може ставити запитання будь-яким працівникам компанії в робочий час, якщо це не перешкоджає їхній роботі. Він може аналізувати будь-які операції компанії, які підпадають під обсяг аудиту. Він може використовувати будь-які методи аналізу, включно з порівнянням з ринком, галуззю, минулими періодами. Він може готувати звіти та рекомендації на основі своїх висновків. Він може передавати результати аудиту власнику та особам, визначеним у договорі.
Що аудитор не може робити.
Він не може вилучати оригінали документів без згоди компанії. Він має право копіювати, але не забирати. Він не може вимагати документи, що не стосуються фін. діяльності (особисті документи працівників, комерційна таємниця, що не пов'язана з фінансами). Він не може використовувати отриману інформацію в особистих цілях або передавати 3м особам без згоди власника. Він не може втручатися в операційну діяльність — давати вказівки працівникам, змінювати процеси, підписувати документи. Він не може оцінювати кваліфікацію CFO як працівника в юридичному сенсі — це компетенція власника. Він може надати факти, але не може

рекомендувати звільнити або залишити. Він не може розголошувати результати аудиту публічно або особам, які не є сторонами договору. Він не може проводити аудит без чітко визначеного обсягу — це перевищення повноважень.

Де проходить межа.

Межа визначається договором між власником і аудитором та законодавством. Якщо аудитор виходить за межі договору, власник може не оплачувати роботу або вимагати компенсації. Якщо аудитор порушує закон, він несе відповідальність сам. Тому перед початком аудиту власник і аудитор мають чітко зафіксувати обсяг повноважень у договорі.

Напр., якщо власник хоче, щоб аудитор перевірив особисті фін. операції CFO (його особисті рахунки, витрати), це виходить за межі законного аудиту. Аудитор не має доступу до особистої банківської таємниці. Якщо власник підозрює шахрайство, він має звернутися до правоохоронних органів, які мають повноваження проводити слідчі дії.

Як це впливає на бізнес. Чітко визначені межі захищають власника від судових позовів з боку CFO, який може стверджувати, що аудит порушив його права або комерційну таємницю. Вартість такого позову — від 50 тис. ₴ судових витрат + репутаційні втрати. Прописаний договір, де визначено обсяг аудиту, знімає цей ризик.

Доступ до інформації: що реально отримати і як

Аудитор має отримати доступ до всієї інформації, необхідної для виконання завдання. Але на практиці доступ обмежується технічними, організаційними та людськими факторами.

Технічний доступ.

Фін. інформація зберігається в облікових системах. В Україні після санкцій 2024-2025 років багато компаній перейшли з 1С та BAS на альтернативні системи (платформи на основі Open Source, M.E.Doc, хмарні сервіси, інші е-кабінети). Це створило нову проблему: документація часто зберігається в різних системах, що не інтегровані між собою. Аудитор має отримати доступ до кожної з цих систем або до вивантажених даних.

Якщо аудитор не отримує технічного доступу, він не може перевірити повноту та достовірність даних. Власник має забезпечити, щоб аудитор отримав логіни, паролі або вивантаження з усіх систем, де зберігається фін. інформація. Це має бути прописано в договорі з CFO як умова його роботи — він зобов'язаний надати доступ до систем, які він використовує.

Окрема проблема — доступ до Excel-моделей, які не зберігаються в корпоративних системах, а лежать на локальному диску CFO. Це найпоширеніша чорна діра в аудиті. Власник має наполягати на тому, щоб усі робочі файли зберігалися в корпоративному хмарному сховищі або на загальному мережевому диску з доступом для адміністратора. Якщо CFO відмовляється, це червоний прапор.

Організаційний доступ.

Аудитору потрібен доступ до людей — не тільки до CFO, а й до бухгалтерів, казначеїв, працівників інших підрозділів, які надають інформацію для фін. функції. Власник має видати наказ або розпорядження, що працівники зобов'язані надавати інформацію аудитору в межах його запитів.

Без такого наказу аудитор може зіткнутися з ситуацією, коли працівники бояться давати інформацію, тому що не знають, чи дозволено це. Або CFO може наказати їм не співпрацювати з аудитором. Власник, який не видав наказ, створює перешкоди для аудиту своїми руками.

Людський доступ.

Найскладніший — психологічний доступ. CFO може бути не готовий до аудиту. Він може сприймати його як недовіру. Він може блокувати запити, затримувати відповіді, надавати неповну інформацію. Власник має підготувати CFO до аудиту: пояснити, що це не перевірка особистої чесності, а перевірка системи, що це стандартна практика для бізнесу, що це допоможе компанії бути сильнішою і що результати будуть використані для покращення, а не для покарання.

Якщо CFO блокує доступ, власник має два варіанти: або посилити тиск (попередити про наслідки), або зупинити аудит і розібратися, чому CFO не співпрацює. Зупинка аудиту через блокування — сама по собі червоний прапор найвищого рівня.

Як це впливає на бізнес. Відсутність доступу до інформації робить аудит марним. Власник платить гроші, але не отримує результатів. Аудитор дає звіт, заснований на неповних даних, який не має цінності. Гірше — аудитор може зробити неправильні висновки, які введуть власника в оману. Це втрати:

вартість аудиту + вартість неправильних рішень, прийнятих на основі неповної інформації.

Конфіденційність: як захистити інформацію і не порушити закон

Аудитор отримує доступ до конфіденційної інформації компанії. Він зобов'язаний її захищати. Але захист інформації — це не тільки підписання договору про нерозголошення (NDA). Це система заходів.

Що є конфіденційною інформацією в контексті аудиту

Комерційна таємниця — ціни, умови договорів, стратегія, плани розвитку, ноу-хау. Фін. інформація — обороти, прибутки, залишки, кредити, інвестиції, податкові дані. Персональні дані — інформація про працівників, їхні зарплати, посади, контакти. Даних про контрагентів — їхні банківські реквізити, умови роботи, обсяги закупівель або продажів. Дані про банки та кредитні лінії — умови кредитів, застави, поручительства.

Як аудитор має захищати інформацію

Він має зберігати документи в захищеному середовищі — зашифровані диски, паролі, обмежений доступ. Він не має обговорювати результати аудиту з 3и особами — тільки з власником та особами, визначеними в договорі. Він має знищувати або повертати документи після завершення аудиту, якщо це передбачено договором. Він не має використовувати інформацію для особистої вигоди — напр., пропонувати свої послуги контрагентам компанії на основі отриманих даних. Він не має публікувати результати аудиту або навіть згадувати про них у своєму портфоліо без дозволу власника.

Що втрачає компанія при порушенні конфіденційності

Якщо інформація про фін. стан компанії стане відома конкурентам, вони отримають перевагу в переговорах, можуть переманити ключових клієнтів, знизити ціни на ринку. Втрати — від десятків до сотень тисяч ₴. Якщо інформація про податкову позицію стане відома податковій або 3м особам, компанія може отримати перевірки, штрафи, судові позови. Втрати — непередбачувані, але завжди великі. Якщо персональні дані працівників будуть розголошені, компанія може отримати позови за порушення закону про захист персональних даних. Штрафи — до 10% річного обороту за GDPR (якщо компанія працює з Європою), в Україні — до 1000 неоподатковуваних мінімумів за ст. 188 КУпАП.

Як власник захищає себе

Перш ніж надати аудитору доступ до конфіденційної інформації, власник має:

- Підписати з аудитором договір про нерозголошення (NDA) з чітким переліком того, що є конфіденційним, і санкціями за порушення.
- Визначити, хто з боку аудитора матиме доступ (не вся команда, а тільки уповноважені особи).
- Вимагати, щоб аудитор використовував захищені канали передачі даних (шифрування, безпечні файлообмінники).
- Прописати в договорі зобов'язання повернути або знищити всі документи після завершення аудиту.
- За необхідності — вимагати страхування професійної відповідальності аудитора, яке покриває збитки від розголошення.

Без цих заходів власник ризикує не менше, ніж без аудиту. Аудит створює концентрований ризик витоку інформації. Якщо власник не управляє цим ризиком, він може заплатити за аудит і втратити більше, ніж виграти.

Як це впливає на бізнес. Конфіденційність — це не бюрократія, а захист активів. Інформація про фінанси — 1 із найцінніших активів бізнесу. Витік цієї інформації може знецінити бізнес, зруйнувати переговори, дати конкурентам безкоштовну перевагу. Вартість захисту конфіденційності — кілька тисяч ₴ на юр. оформлення. Вартість витоку — від сотень тисяч до втрати бізнесу.

Етичні дилеми: як перевіряти керівника, якого винаймав власник

Найскладніші питання аудиту CFO — не правові, а етичні. Вони не прописані в законах, але визначають, чи буде аудит корисним, чи перетвориться на конфлікт.

Дилема **1.** Як перевіряти людину, якій власник довіряв.

Власник найняв CFO, працював з ним роки, довіряв йому. Тепер він проводить аудит, який може виявити проблеми. Як зберегти довіру? Як не зруйнувати стосунки, якщо проблеми виявляться незначними? Як не перетворити аудит на полювання на відьом?

Етичне рішення: аудит має бути представлений як перевірка системи, а не людини. Ми перевіряємо процеси, які впливають на фінанси, а не вашу особисту роботу. Результати мають обговорюватися як можливості для покращення, а не як звинувачення. Висновки мають містити рекомендації, а не оцінки. У цьому процесі ми бачимо ризик — давайте його усунемо, а не ви зробили неправильно.

Якщо власник ставиться до аудиту як до інструменту розвитку, а не контролю, CFO сприймає його позитивно. Якщо власник ставиться як до перевірки на чесність, CFO закривається, і аудит втрачає ефективність.

Дилема **2.** Що робити, якщо аудит виявляє проблеми, але не порушення закону.

Напр., аудит показує, що CFO систематично перевитрачає бюджет на відрядження, але це в межах його повноважень. Він не порушує закон, але діє не в інтересах компанії. Як це оцінювати? Як писати в звіті?

Етичне рішення: фактологічний опис. За останні 6 місяців витрати на відрядження перевищили бюджет на 18%. З них 12% припадає на напрямки, які не дали фінрезультату. Без оцінки це погано. Тільки факти. Власник сам зробить висновки.

Якщо аудитор починає оцінювати, він переходить у роль судді. Це створює конфлікт. Аудитор має бути збирачем фактів, а не суддею. Його завдання — дати власнику факти для прийняття рішення.

Дилема **3.** Як діяти, якщо CFO — друг або родич власника.

У багатьох українських компаніях CFO працює член родини або близький друг власника. Це створює подвійну етичну проблему: як перевіряти близьку людину і як реагувати на результати?

Етичне рішення: аудит має бути ще більш фактологічним і менш оціночним. Власник має заздалегідь домовитися з CFO: Це професійна перевірка, не особиста. Результати будуть обговорюватися професійно, без емоцій. Якщо результати показують проблеми, власник має відокремити особисті стосунки від професійних рішень. Це найважче, але це необхідно. Якщо власник не зможе цього зробити, він краще найме зовнішнього аудитора, який дасть об'єктивну думку, на яку можна спиратися.

Дилема **4.** Що робити, якщо аудит виявляє ознаки шахрайства.

Це найскладніша дилема. Аудитор знаходить докази того, що CFO міг привласнювати кошти, підписувати фіктивні документи, перенаправляти платежі. Як діяти?

Етичне та правове рішення:

- Аудитор не має права самостійно проводити розслідування — це компетенція правоохоронних органів.
- Аудитор має зафіксувати факти і передати їх власнику.
- Власник має вирішити: передавати справу до поліції або вирішувати внутрішньо (звільнення, відшкодування, домовленості).
- Якщо справа передається до поліції, аудитор може бути залучений як експерт. Його документи стають доказами.
- Власник має діяти швидко, щоб запобігти знищенню доказів (заблокувати доступ CFO до систем).

Етичний аспект: аудитор не має попереджати CFO про виявлення. Він має доповідати тільки власнику. Попередження може призвести до знищення доказів або втечі.

Як це впливає на бізнес. Етичні помилки в аудиті можуть коштувати дорожче, ніж фінансові. Неправильно проведений аудит може зруйнувати довіру між власником і CFO, демотивувати команду, створити юр. ризики. Правильно проведений аудит — з фактами, без оцінок, без публічності — зберігає стосунки і дає можливість виправити проблеми без конфлікту.

Практичний алгоритм дій при виявленні порушень

Якщо аудит виявив порушення, власник має діяти за алгоритмом, який зменшує ризики і збільшує шанси на справедливе вирішення.

Крок **1.** Перевірка фактів.

Перш ніж діяти, власник має переконатися, що висновки аудитора ґрунтуються на доказах, а не на припущеннях. Він має попросити аудитора показати документи, які підтверджують кожен висновок. Якщо доказів немає — це не порушення, це припущення.

Крок **2.** Конфіденційна розмова з CFO.

Власник має провести розмову, але не як допит, а як з'ясування обставин. Він каже: Аудит показав такі факти. Я хотів би почути вашу версію. Це дає CFO можливість пояснити або визнати. Часто пояснення бувають переконливими — напр., помилка в обліку, а не шахрайство.

Крок **3.** Рішення на основі фактів.

Якщо пояснення переконливі і підтверджуються документами — порушення знімається. Якщо пояснення непереконливі або суперечать документам — власник приймає рішення. Рішення може бути: звільнення, попередження, зміна повноважень, вимога відшкодування, передача до поліції.

Крок **4.** Документування.

Усе, що відбувається, має бути задокументовано: висновки аудиту, пояснення CFO, рішення власника. Це захист від майбутніх позовів.

Крок **5.** Комунікація з командою.

Після рішення власник має повідомити команду (якщо це доречно). Якщо CFO звільнений, команда має знати, хто виконує його обов'язки. Але деталі порушень не розголошуються, щоб не створювати чуток.

Як це впливає на бізнес. Алгоритм зменшує ризик судових позовів з боку CFO, який може стверджувати, що його звільнили безпідставно. Він також зменшує репутаційні ризики, тому що все відбувається конфіденційно. Вартість помилки на цьому етапі — судові витрати, репутаційні втрати, втрата довіри команди. Правильний алгоритм — економія грошей і збереження контролю.

Підсумок

Правові та етичні аспекти аудиту CFO не менш важливі, ніж технічні. Визначення меж повноважень захищає власника від судових позовів. Забезпечення доступу до інформації гарантує якість аудиту. Конфіденційність захищає активи компанії від витоку. Етичні рішення визначають, чи буде аудит корисним, чи перетвориться на конфлікт.

Власник, який ігнорує правові та етичні аспекти, ризикує більше, ніж власник, який взагалі не проводить аудит. Неправильно проведений аудит може створити юридичні, репутаційні та людські втрати, які перевищать будь-які вигоди. Тому перед початком аудиту власник має:

- Підписати чіткий договір з аудитором, де визначено обсяг, межі та конфіденційність.
- Забезпечити технічний та організаційний доступ до інформації.
- Захистити конфіденційну інформацію через NDA та технічні заходи.
- Підготуватися до етичних дилем, особливо якщо CFO — близька людина.
- Зафіксувати алгоритм дій при виявленні порушень.

Цей розділ дає власнику практичний інструмент: правову та етичну рамку для аудиту. Він дозволяє проводити перевірку без порушення закону та без руйнування стосунків. Як результат — власник отримує якісний аудит і зберігає контроль над бізнесом без додаткових ризиків.

Як цей розділ допомагає бізнесу: він зменшує юр. та репутаційні втрати від неправильно проведеного аудиту. Правильно організований аудит дає користь, неправильно — втрати. Економія: запобігання судових позовів, збереження конфіденційності, збереження довіри в команді. Вартість правильної організації аудиту — кілька годин на підготовку та кілька тисяч ₴ на юр. оформлення. Вартість помилки — від сотень тисяч ₴ до втрати бізнесу.

Приклад Договору на проведення аудиту фін. функції (для перевірки CFO)

Цей договір є базовим. Він може бути адаптований під конкретну ситуацію, але ключові елементи (обсяг, доступ, конфіденційність, відповідальність) мають бути присутніми.

Договір № ____

про проведення аудиту фін. функції та оцінку діяльності CFO

м. _____ «___» _____ 20__ р.

ТОВ «_____» (надалі – Замовник), в особі Ген. директора _____, який діє на підставі Статуту, з однієї сторони, та

ФОП «_____» / ТОВ «_____» (надалі – Виконавець), в особі _____, який діє на підставі _____, з іншої сторони,

(разом іменовані Сторони, а кожна окремо – Сторона)

уклали цей Договір про наступне:

1. Предмет договору

1.1. Замовник доручає, а Виконавець приймає на себе зобов'язання провести аудит фін. функції Замовника та оцінку діяльності CFO (надалі – Аудит) відповідно до Технічного завдання (Додаток № 1 до цього Договору).

1.2. Мета Аудиту: надати Замовнику обґрунтовану незалежну оцінку якості управління фінансами, ефективності систем внутрішнього контролю, достовірності звітності та відповідності діяльності CFO критеріям, визначеним у Технічному завданні.

1.3. Обсяг Аудиту визначається Техзавданням і включає перевірку:

- стратегічного планування та бюджетування;
- управління ризиками та внутрішнього контролю;
- якості та своєчасності фін. та управлінської звітності;
- управління грошовими потоками, дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- IT-контролів у фін. системах (у межах доступу);
- комплаєнсу та податкової дисципліни;
- комунікації CFO з власником та керівництвом;
- кадрового потенціалу фін. департаменту.

1.4. Результат Аудиту: Виконавець надає Замовнику письмовий звіт, що містить:

- опис виконаних процедур та отриманих доказів;
- висновки щодо кожного напрямку перевірки;
- виявлені ризики, слабкі місця та порушення;
- практичні рекомендації щодо усунення виявлених недоліків.

2. Права та обов'язки виконавця

2.1. Виконавець зобов'язується:
2.1.1. Провести Аудит у строки, визначені Розділом 4 цього Договору, згідно з Техзавданням.
2.1.2. Забезпечити конфіденційність отриманої інформації відповідно до Розділу 6 цього Договору та підписаного Договору про нерозголошення (NDA).
2.1.3. Надавати Замовнику проміжні звіти про хід виконання робіт на його вимогу.
2.1.4. Залучати до виконання робіт лише кваліфікованих спеціалістів, які підписали зобов'язання про конфіденційність.
2.1.5. Повернути Замовнику всі отримані документи та знищити їх копії після завершення Аудиту та підписання Акта приймання-передачі, якщо інше не передбачено окремою угодою Сторін.
2.2. Виконавець має право:
2.2.1. Отримувати від працівників Замовника всі документи, пояснення та інформацію в електронній та паперовій формі, необхідні для виконання цього Договору. Перелік таких документів визначається Техзавданням.
2.2.2. Проводити інтерв'ю з працівниками Замовника (включаючи CFO, гол. бухгалтера, керівників підрозділів) у робочий час, попередньо узгодивши час із Замовником.
2.2.3. Залучати на свій розсуд зовнішніх експертів для виконання окремих спеціалізованих завдань за попереднім погодженням із Замовником.
3. Права та обов'язки замовника
3.1. Замовник зобов'язується:
3.1.1. Надати Виконавцю повний доступ до фінансової, бухгалтерської, управлінської, договірної та іншої документації, необхідної для Аудиту, в обсязі, визначеному Технічним завданням.
3.1.2. Забезпечити технічний доступ до облікових систем (включаючи надання логінів, паролів або вивантажень даних).
3.1.3. Видати наказ (розпорядження) для всіх працівників Замовника про надання Виконавцю необхідної інформації та сприяння в роботі.
3.1.4. Оплатити роботи Виконавця в порядку та строки, передбачені Розділом 5 цього Договору.
3.2. Замовник має право:
3.2.1. Отримувати проміжні та підсумковий звіти Виконавця.
3.2.2. Визначати обсяг Аудиту та вносити зміни до Технічного завдання за взаємною згодою Сторін.
3.2.3. Вимагати усунення виявлених недоліків у роботі Виконавця.
4. Строки виконання робіт
4.1. Аудит проводиться з «__» _____ 20__ р. по «__» _____ 20__ р.
4.2. Проміжний звіт надається Замовнику не пізніше ніж через _____ (_____) робочих днів з початку Аудиту.
4.3. Підсумковий звіт надається Замовнику не пізніше ніж через _____ (_____) робочих днів після завершення Аудиту.
4.4. Строки можуть бути продовжені за взаємною згодою Сторін у випадках:
- затримки надання документів або доступу до систем з вини Замовника;
- виникнення обставин непереборної сили (форс-мажор).
5. Ціна та порядок розрахунків
5.1. Вартість робіт за цим Договором становить _____ (_____) ₴, у т.ч. ПДВ – _____ ₴.
5.2. Розрахунки здійснюються у наступному порядку:
- передоплата в розмірі 50% від вартості робіт – протягом 5 (п'яти) робочих днів з моменту підписання Договору;
- остаточний розрахунок – протягом 5 (п'яти) робочих днів з моменту підписання Акта приймання-передачі виконаних робіт.
5.3. Усі додаткові витрати Виконавця (відрядження, залучення експертів тощо) попередньо погоджуються з Замовником.
6. Конфіденційність
6.1. Сторони підтверджують, що у зв'язку з виконанням цього Договору вони отримають доступ до інформації, що становить комерційну таємницю та конфіденційну інформацію Замовника (надалі – Конфіденційна інформація).
6.2. До Конфіденційної інформації належать:
- фінансова, податкова та управлінська звітність;
- банківські виписки, кредитні договори, умови фінансування;

- дані про контрагентів, ціни, умови договорів;
- персональні дані працівників;
- стратегічні плани, бюджети, прогнози;
- будь-яка інша інформація, про конфіденційність якої Замовник прямо повідомив Виконавця.

6.3. Виконавець зобов'язується:

6.3.1. Не розголошувати Конфіденційну інформацію будь-яким третім особам без попередньої письмової згоди Замовника.

6.3.2. Використовувати Конфіденційну інформацію виключно для виконання цього Договору.

6.3.3. Вжити всіх необхідних заходів для захисту Конфіденційної інформації, включаючи шифрування, обмеження доступу, інструктаж працівників.

6.3.4. Забезпечити, щоб доступ до Конфіденційної інформації мали лише ті працівники Виконавця, які безпосередньо залучені до виконання робіт, і які підписали письмові зобов'язання про нерозголошення.

6.4. Зобов'язання щодо конфіденційності діють протягом строку дії цього Договору та протягом 5 (п'яти) років після його припинення.

6.5. Відповідальність за порушення конфіденційності: Сторона, яка порушила зобов'язання щодо конфіденційності, зобов'язується відшкодувати іншій Стороні всі збитки, завдані таким порушенням, включаючи реальні збитки, упущену вигоду та судові витрати.

7. Відповідальність сторін

7.1. За невиконання або неналежне виконання зобов'язань за цим Договором Сторони несуть відповідальність згідно з чинним законодавством України.

7.2. Якщо Виконавець з вини Замовника не отримав необхідні документи або доступ до систем, строки виконання робіт продовжуються на час усунення таких перешкод.

7.3. За несвоєчасну оплату робіт Замовник сплачує пеню в розмірі 0,1% від суми заборгованості за кожний день прострочення, але не більше 10% від суми заборгованості.

7.4. За порушення строків виконання робіт з вини Виконавця, Виконавець сплачує пеню в розмірі 0,1% від вартості невиконаних робіт за кожний день прострочення, але не більше 10% від вартості робіт.

8. Порядок приймання-передачі робіт

8.1. Після завершення Аудиту Виконавець надає Замовнику:
- підсумковий звіт (2 примірники на паперовому носії та в е-вигляді);
- робочі документи (за бажанням Замовника або за умовами Технічного завдання);
- Акт приймання-передачі виконаних робіт.

8.2. Замовник зобов'язаний протягом 5 (п'яти) робочих днів з моменту отримання документів підписати Акт або надати письмову мотивовану відмову із зазначенням недоліків та строків їх усунення.

8.3. Якщо Замовник не надав відмову у встановлений строк, роботи вважаються прийнятими, а Акт – підписаним.

9. Форс-мажор

9.1. Сторони звільняються від відповідальності за невиконання зобов'язань за цим Договором у випадку виникнення обставин непереборної сили (стихійні лиха, війна, блокада, пожежа, страйк, зміна законодавства тощо), які Сторони не могли передбачити та запобігти.

9.2. Сторона, яка не може виконати зобов'язання через форс-мажор, зобов'язана негайно повідомити іншу Сторону та надати підтверджуючі документи (довідка ТПП України).

10. Інші умови та вирішення спорів

10.1. Цей Договір набирає чинності з моменту його підписання і діє до повного виконання Сторонами своїх зобов'язань.

10.2. Усі спори, що виникають з цього Договору, вирішуються шляхом переговорів. У разі недосягнення згоди спори передаються до суду за місцезнаходженням Замовника.

10.3. Зміни та доповнення до цього Договору вносяться шляхом підписання додаткових угод, які є невід'ємною частиною Договору.

10.4. До цього Договору додаються та є його невід'ємними частинами:
- Технічне завдання (Додаток № 1);
- Договір про нерозголошення конфіденційної інформації (NDA) (Додаток № 2);
- Перелік документів, що надаються Замовником для Аудиту (Додаток № 3).

11. Реквізити та підписи сторін

Замовник	Виконавець
Гендиректор	Директор / ФОП

_____ (ПІБ) _____ (ПІБ)

Приклад Договір про нерозголошення конфіденційної інформації (NDA)

Цей договір підписується окремо або є додатком до основного договору. Він регулює захист інформації, до якої аудитор отримує доступ.

Договір

про конфіденційність і нерозголошення інформації NDA

м. _____ «___» _____ 20__ р.

ТОВ «_____» (надалі – Сторона, яка розкриває), в особі Гендиректора _____, який діє на підставі Статуту, з однієї сторони, та

ФОП «_____» / ТОВ «_____» (надалі – Сторона, яка одержує), в особі _____, яка діє на підставі _____, з іншої сторони,

(разом іменовані Сторони, а кожна окремо – Сторона)

уклали цей Договір про наступне:

1. Предмет договору

1.1. Сторони підтверджують, що у зв'язку з виконанням Основного договору № ___ від «___» _____ 20__ р. про проведення аудиту фін/ функції, Сторона, яка розкриває, передала або має намір передати Стороні, яка одержує, інформацію, що становить комерційну таємницю та конфіденційну інформацію (надалі – Конфіденційна інформація).

1.2. Перелік Конфіденційної інформації включає, але не обмежується:

1.2.1. інформація про фін/-господарську діяльність: виручку, прибутки, витрати, податки, бюджети, плани, прогнози;

1.2.2. банківські виписки, кредитні договори, умови фінансування, дані про рахунки;

1.2.3. дані про контрагентів, клієнтів, постачальників, включаючи їхні банківські реквізити, умови договорів, обсяги закупівель/продажів;

1.2.4. бухгалтерські та податкові регістри, первинні документи;

1.2.5. інформація про працівників, включаючи зарплати, посади, персональні дані;

1.2.6. документи внутрішнього аудиту, результати перевірок, звіти;

1.2.7. стратегічні плани, маркетингові стратегії, комерційна таємниця;

1.2.8. інформація про умови цього Договору та Основного договору;

1.2.9. будь-яка інша інформація, про конфіденційність якої Сторона, яка розкриває, прямо повідомила Сторону, яка одержує.

1.3. Конфіденційною не вважається інформація, яка:

- стала публічно відомою не з вини Сторони, яка одержує;
- була відома Стороні, яка одержує, до моменту її передачі;
- отримана від 3ї особи без зобов'язання конфіденційності;
- вимагається для надання державним органам у встановленому законом порядку.

2. Обов'язки сторони, яка одержує

2.1. Сторона, яка одержує, зобов'язується:

2.1.1. не розголошувати Конфіденційну інформацію будь-яким третім особам, включаючи органи державної влади, підприємства, установи, організації, без попередньої письмової згоди Сторони, яка розкриває;

2.1.2. не використовувати Конфіденційну інформацію для особистої вигоди або для будь-яких цілей, крім виконання Основного договору;

2.1.3. забезпечити доступ до Конфіденційної інформації лише тим працівникам, які безпосередньо залучені до виконання Основного договору, і які підписали письмові зобов'язання про нерозголошення;

2.1.4. вжити всіх необхідних організаційних та технічних заходів для захисту Конфіденційної інформації, включаючи шифрування, захист паролями, обмеження доступу, зберігання в захищених приміщеннях;

2.1.5. не робити копій документів у більшій кількості, ніж це необхідно для виконання Основного договору;

2.1.6. вести реєстр осіб, які мають доступ до Конфіденційної інформації, та надавати його Стороні, яка розкриває, на її вимогу;

2.1.7. повернути Стороні, яка розкриває, всі матеріали, що містять Конфіденційну інформацію, та знищити всі копії (включаючи електронні) після завершення Основного договору, якщо інше не погоджено письмово.

3. Строк дії

3.1. Цей Договір набирає чинності з моменту його підписання.

3.2. Зобов'язання щодо конфіденційності діють протягом строку дії Основного договору та протягом 5 (п'яти) років після його припинення або завершення .

4. Відповідальність за порушення

4.1. За порушення зобов'язань щодо конфіденційності Сторона, яка одержує, несе відповідальність згідно з чинним законодавством України.

4.2. Сторона, яка одержує, зобов'язується відшкодувати Стороні, яка розкриває, всі збитки, завдані порушенням цього Договору, включаючи:

- реальні збитки (втрата активів, штрафи, судові витрати);
- упущену вигоду (втрачені доходи, втрата клієнтів, контрактів);
- репутаційні втрати (знецінення бізнесу, втрата довіри партнерів).

4.3. Сума відшкодування не обмежується ціною Основного договору. За ініціативою Сторони, яка розкриває, у разі витоку інформації можуть бути застосовані додаткові санкції, включаючи штраф у розмірі 100 000 (сто тисяч) ₴ або більше залежно від характеру інформації.

5. Інші умови

5.1. Цей Договір не надає Стороні, яка одержує, жодних прав інтелектуальної власності на Конфіденційну інформацію.

5.2. Передання Конфіденційної інформації не є підставою для укладення будь-яких додаткових угод або зобов'язань.

5.3. Цей Договір регулюється законодавством України.

6. Реквізити та підписи сторін

Сторона, яка розкриває	Сторона, яка одержує
ТОВ «_____»	ФОП / ТОВ «_____»
Гендиректор	Директор / ФОП
_____ (ПІБ)	_____ (ПІБ)

Приклад Наказ власника про надання доступу до інформації аудитору

Цей наказ згадано як необхідний для забезпечення організаційного доступу аудитора до працівників та документів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «_____»

Наказ № ____

м. _____ «___» _____ 20__ р.

Про забезпечення доступу аудитора до інформації

З метою забезпечення належного проведення аудиту фін. функції відповідно до Договору № ___ від «___» _____ 20__ р., укладеного з Виконавцем (аудиторською компанією/ФОП),

Наказую:

1. Забезпечити представникам Виконавця (аудиторської компанії/ФОП) повний та безперешкодний доступ до фінансової, бухгалтерської, управлінської та іншої документації, необхідної для виконання аудиту, в обсязі, визначеному Технічним завданням.

2. Визначити відповідальною особою за взаємодію з аудитором CFO / Гол/ бухгалтера _____ (ПІБ), який зобов'язаний:

- координувати надання всіх запитуваних документів;
- організовувати зустрічі та інтерв'ю з працівниками;
- надавати пояснення щодо облікових процесів та систем.

3. Зобов'язати керівників усіх структурних підрозділів та працівників ТОВ «_____»:

- надавати аудиторам на їхню вимогу необхідні документи, регістри, звіти, пояснення;
- забезпечувати технічний доступ до облікових систем (включаючи надання логінів, паролів, вивантажень даних) за погодженням з особою, відповідальною за взаємодію;
- не створювати перешкод у роботі аудиторів.

4. Забезпечити надання аудиторам окремого робочого місця з доступом до необхідних документів та комп'ютерної техніки.

5. Контроль за виконанням цього наказу покласти на особу, відповідальну за взаємодію з аудитором.

6. Наказ набирає чинності з моменту його підписання і діє протягом усього строку проведення аудиту.

Гендиректор _____ (ПІБ)

З наказом ознайомлені:

_____ (ПІБ) «___» _____ 20__ р.

_____ (ПІБ) «___» _____ 20__ р.

Приклад Шаблон документування Червоних прапорців

Цей шаблон згадано як інструмент фіксації сигналів до початку аудиту. Власник веде цей журнал самостійно.

Журнал спостережень – Фін. функція

Власник: _____

Період спостереження: з «___» _____ 20__ р. по «___» _____ 20__ р.

№	Дата	Сигнал (що сталося)	Категорія	Рівень	Реакція CFO	Дії власника
1 2 3						

Категорії сигналів:

- П – поведінковий (комунікація, уникнення відповідей, секретність)
- Ф – фінансовий (перевитрати, виправлення, дебіторка)
- О – операційний (плинність, зміна підрядників, перевірки)

Рівень тривожності:

- Ж – жовтий (потребує спостереження)
- Ч – червоний (потребує негайної перевірки)

Приклад заповнення:

№	Дата	Сигнал (що сталося)	Категорія	Рівень	Реакція CFO	Дії власника
1	01.03.20__	Звітність за лютий подана 12 березня (замість 5-го). Друге порушення за 2 місяці.	П	Ч	Пояснив завантаженістю. Обіцяв виправити.	Зафіксував. Якщо повториться – почати аудит.
2	15.03.20__	Запитав про зростання витрат на логістику на 18%. Відповіді немає 5 днів.	Ф	Ж	Сказав, що потрібен додатковий аналіз.	Запитаю повторно 22.03.
3	20.03.20__	Гол. бухгалтер звільнився. Третій за рік.	О	Ч	Пояснив низькою зарплатою.	Провести аудит в найближчі 2 тижні.

Приклад Протокол зустрічі закриття (Closing meeting)

Цей документ Він фіксує результати аудиту та домовленості між власником, аудитором і CFO.

Протокол № ____

зустрічі закриття за результатами аудиту фін. функції

м. _____ «___» _____ 20__ р.

Присутні:

- Власник / представник Замовника: _____ (ПІБ)
- CFO: _____ (ПІБ)
- Керівник аудиторської групи (Виконавець): _____ (ПІБ)
- Члени аудиторської групи (за потреби): _____

Порядок денний:

1. Представлення основних висновків аудиту.
2. Обговорення виявлених ризиків, слабких місць та порушень.
3. Рекомендації аудитора щодо усунення недоліків.
4. Позиція CFO щодо висновків аудитора.
5. Узгодження плану дій та строків виправлення.
6. Домовленості щодо подальшого моніторингу.

1. Основні висновки аудиту

(заповнюється аудитором на основі звіту)

1.1. Загальна оцінка стану фін. функції:

- _____
- _____

1.2. Виявлені сильні сторони:

- _____
- _____

1.3. Виявлені ризики та слабкі місця:

- _____
- _____

1.4. Порушення (якщо виявлені):

- _____
- _____

2. Рекомендації аудитора
(перелік рекомендацій зі строками виконання)

№	Рекомендація	Строк виконання	Відповідальний
1 2 3			

3. Позиція CFO
3.1. Згода / незгода з висновками аудитора (зазначити аргументи):
- _____
- _____

3.2. Пропозиції щодо виправлення виявлених недоліків (якщо є):
- _____
- _____

4. Домовленості та план дій
4.1. Узгоджено план виправлення недоліків згідно з таблицею в п. 2.
4.2. Проведення повторної перевірки (якщо передбачено) – термін: «___» _____ 20__ р.
4.3. Подання остаточного звіту аудитора з урахуванням обговорення – термін: «___» _____ 20__ р.
5. Підписи
Власник / представник Замовника: _____ (ПІБ)
CFO: _____ (ПІБ)
Керівник аудиторської групи: _____ (ПІБ)

Приклад Звіт аудитора (структура)
Це фінальний документ. Він структурує всі висновки в єдиний документ для власника.
Звіт за результатами аудиту фін. функції
ТОВ «_____»
«___» _____ 20__ р.
1. Вступ
1.1. Мета аудиту: незалежна оцінка якості управління фінансами, систем внутрішнього контролю, достовірності звітності та відповідності діяльності CFO критеріям, визначеним у Техзавданні.
1.2. Період аудиту: з «___» _____ 20__ р. по «___» _____ 20__ р.
1.3. Методологія: ризик-орієнтований підхід, аналітичні процедури, тестування контролів (дизайн та операційна ефективність), субстантивні процедури, інтерв'ю, документальна перевірка.
2. Загальні висновки
(резюме результатів)
2.1. Загальна оцінка ефективності фін. функції: _____
2.2. Загальна оцінка діяльності CFO: _____
2.3. Ключові ризики (стисло): _____
3. Результати перевірки за напрямками
3.1. Стратегічне планування та бюджетування
3.1.1. Що перевірялося: _____
3.1.2. Результати: _____
3.1.3. Виявлені ризики: _____
3.1.4. Рекомендації: _____
3.2. Управління ризиками та внутрішній контроль
3.2.1. Що перевірялося: _____
3.2.2. Результати: _____
3.2.3. Виявлені ризики: _____
3.2.4. Рекомендації: _____
3.3. Якість та своєчасність звітності
3.3.1. Що перевірялося: _____
3.3.2. Результати: _____
3.3.3. Виявлені ризики: _____

3.3.4. Рекомендації: _____
3.4. Управління грошовими потоками та фінансуванням
3.4.1. Що перевірялося: _____
3.4.2. Результати: _____
3.4.3. Виявлені ризики: _____
3.4.4. Рекомендації: _____
3.5. Комунікація з власником та керівництвом
3.5.1. Що перевірялося: _____
3.5.2. Результати: _____
3.5.3. Виявлені ризики: _____
3.5.4. Рекомендації: _____
4. Зведені рекомендації та план дій

№	Рекомендація	Пріоритетність	Строк виконання	Відповідальний
1 2 3		Висока Середня Низька		

5. Додатки
5.1. Технічне завдання.
5.2. Робочі документи аудитора (за запитом).
5.3. Перелік перевірених документів.
5.4. Протокол зустрічі закриття.
Керівник аудиторської групи: _____ (ПІБ)

Як аудит CFO відрізняється від зовнішнього аудиту

Власник, який вирішив перевірити свого CFO, часто плутає це із зовнішнім аудитом фінзвітності. Він думає: Якщо компанія проходить зовнішній аудит, значить, усе добре, і CFO перевіряти не потрібно. Це помилка. Зовнішній аудит і аудит CFO — різні речі. Вони мають різну мету, об'єкт, методологію та результат. Вони доповнюють 1 одного, але не замінюють.

Цей розділ пояснює різницю. Власник, який розуміє цю різницю, не буде покладатися на зовнішній аудит як на єдиний інструмент контролю. Він знатиме, що зовнішній аудит — це перевірка звітності, а аудит CFO — це перевірка людини, процесів і рішень. І що для повного контролю потрібні обидва.

Що спільного: обидва працюють з фін. інформацією

Перш ніж говорити про відмінності, варто визначити спільне. Зовнішній аудит та аудит CFO працюють з фін. інформацією. Обидва використовують одні й ті самі джерела — первинні документи, банківські виписки, облікові регістри, договори. Обидва потребують доступу до фін. систем. Обидва мають бути незалежними. Обидва видають письмовий звіт із висновками.

Це спільне створює ілюзію, що це одне й те саме. Власник думає: У мене є зовнішній аудит, він перевіряє фінанси — значить, усе в порядку. Але це ілюзія. Спільність джерел не означає спільність мети та методів.

Зовнішній аудитор дивиться на документи, щоб підтвердити, чи правильно вони відображені у звітності. Аудитор CFO дивиться на ті самі документи, щоб зрозуміти, чи правильно були прийняті рішення, які привели до цих документів. 1й запитує: Цифра правильна? 2й запитує: Чому ця цифра така, які рішення до неї привели, чи могли вони бути кращими?

Це різні питання до одних і тих самих даних. І різниця в питаннях веде до різних висновків. Зовнішній аудит може підтвердити, що звітність достовірна, але не може сказати, чи компетентно керував фінансами її творець.

Відмінність **1.** Мета: підтвердження звітності проти оцінки людини та процесів

Зовнішній аудит має чітку мету: висловити думку про достовірність фінзвітності в усіх суттєвих аспектах. Аудитор перевіряє, чи відповідає звітність вимогам МСФЗ або національних стандартів, чи правильно відображені операції, чи немає суттєвих викривлень. Мета — дати користувачам звітності (інвесторам, банкам, податковій) впевненість, що цифрам можна довіряти.

Аудит CFO має іншу мету: оцінити якість управління фінансами. Чи правильно CFO планує, чи ефективно він управляє ризиками, чи добре він комунікує з власником, чи розвиває він команду, чи відповідає він критеріям

успішності, визначеним власником. Це оцінка людини, її рішень, її системи управління. Не тільки цифри правильні, а й процеси, що створили цифри, правильні.

Зовнішній аудит може показати, що звітність достовірна. Але якщо звітність достовірна, а компанія втрачає гроші через неправильне управління, зовнішній аудит цього не покаже. Він не оцінює, чи міг CFO зробити краще. Він не оцінює, чи були альтернативні рішення, які принесли б більший прибуток. Він не оцінює ризики, які не реалізувалися, але могли. Аудит CFO — про це.

Як це допомагає бізнесу. Власник, який покладається тільки на зовнішній аудит, знає, що звітність правильна, але не знає, чи правильно управляють його грошима. Він може мати достовірну звітність про збитки, але не знати, чому вони виникли. Аудит CFO дає відповідь на чому, а не тільки на що. Це дозволяє виправляти причини, а не наслідки.

Відмінність **2.** Об'єкт: звітність проти системи управління

Зовнішній аудит перевіряє фінзвітність. Це об'єкт — набір таблиць: баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів, примітки до звітності. Аудитор перевіряє кожен рядок, кожну статтю, кожне розкриття. Він зіставляє цифри в звітності з первинними документами, проводить аналітичні процедури, тестує деталі. Об'єкт — статичний, документований, піддається формальній перевірці.

Аудит CFO перевіряє систему управління. Об'єкт — процеси, рішення, взаємодії, компетенції. Як приймаються рішення про ціни? Як оцінюються інвестиційні проекти? Як бюджетуються витрати? Як відбувається комунікація з власником? Як розподіляються повноваження в команді? Це динамічні об'єкти, які не можна перевірити тільки за документами.

Зовнішній аудитор може перевірити, чи правильно відображена у звітності операція з продажу активу. Але він не оцінює, чи правильно було прийнято рішення продати цей актив, чи була альтернатива, яка могла б принести більше грошей. Він не оцінює, чи був цей продаж наслідком неправильного фін. планування, яке створило потребу в грошах.

Аудитор CFO дивиться на той самий продаж і запитує: Чому ми продали цей актив? Як ми приймали це рішення? Хто брав участь? Які альтернативи розглядалися? Чому обрали саме цей варіант? Якщо відповідей немає або вони непереконливі, це сигнал про проблеми в системі прийняття рішень.

Як це допомагає бізнесу. Власник може мати достовірну звітність, але слабку систему управління, яка генерує збитки. Зовнішній аудит цього не покаже — він покаже тільки правильність відображення збитків. Аудит CFO покаже систему, яка створює збитки, і дасть рекомендації, як її змінити. Різниця між виправленням наслідків (через зовнішній аудит) і виправленням причин (через аудит CFO) — це різниця між лікуванням симптомів і лікуванням хвороби.

Відмінність **3.** Методологія: стандартизована проти гнучкої

Зовнішній аудит має жорстку методологію, визначену ISA. ISA визначають, як планувати аудит, як оцінювати ризики, як збирати докази, як документувати, як формулювати висновок. Ця методологія однакова для всіх компаній, незалежно від розміру, галузі, специфіки. Вона забезпечує порівнянність результатів, але робить аудит шаблонним.

Чому ISA існують і що втрачає бізнес, якщо їх ігнорувати. ISA створені, щоб забезпечити єдиний рівень якості аудиту в усьому світі. Без них кожен аудитор діяв би за власною методологією, і користувачі не могли б порівнювати результати різних аудитів. Якщо компанія ігнорує ISA (напр., наймає аудитора, який не дотримується стандартів), ризик такий: банк або інвестор не прийме цей аудит, тому що він не відповідає світовим стандартам. Це може коштувати компанії відмови в кредиті або інвестиціях — втрати від сотень тисяч до мільйонів ₴. Крім того, без ISA немає гарантії, що аудитор перевірив усі суттєві ризики — він міг пропустити щось важливе. Ігнорування стандартів робить аудит марним для прийняття рішень, але власник цього не знає, бо не розуміється на методології.

Як аудитор перевіряє корисність, а не дотримання заради дотримання. У зовнішньому аудиті перевірка корисності вбудована в самі стандарти. ISA вимагають, щоб аудитор оцінював суттєвість (materiality) — тобто перевіряв тільки те, що реально впливає на рішення користувачів. Дрібні помилки, які не впливають на рішення, не перевіряються. ISA також вимагають ризик-орієнтованого підходу — аудитор зосереджується на зонах високого ризику, а не перевіряє все підряд. Якщо аудитор просто пробігає по всіх статтях без аналізу ризиків, це порушення ISA, і такий аудит не має цінності. Зовнішній аудитор, який працює за ISA, перевіряє не дотримання процедур, а чи достатньо доказів для обґрунтованого висновку про звітність.

Аудит CFO не має таких жорстких стандартів (хоча GIAS дають рамку для внутрішнього аудиту, але це рекомендаційний рівень, а не жорстка методологія). Методологія визначається власником і аудитором залежно від цілей, розміру бізнесу, специфіки. Вона гнучка. Аудитор може використовувати різні підходи: від простого чек-листа до глибокого аналізу за моделлю COSO, від короткого інтерв'ю до комплексної оцінки за

десятками критеріїв. Немає правильної або неправильної методології — є доречна або недоречна для конкретного завдання.

Чому GIAS важливі для аудиту CFO та що втрачає бізнес, якщо їх ігнорувати. GIAS (Global Internal Audit Standards), які набули чинності з січня 2025 року, замінили стару IPPF. Вони визначають, як має бути організована функція внутрішнього аудиту, як планувати роботу, як забезпечувати незалежність і об'єктивність, як взаємодіяти з комітетом з аудиту. Бізнес, який ігнорує GIAS, втрачає системність внутрішнього аудиту. Якщо внутрішній аудит працює без стандартів, він стає хаотичним — сьогодні перевіряє одне, завтра інше, немає послідовності, документування, доказовості. Власник отримує звіти, які не можна порівнювати між собою, не можна використовувати для прийняття рішень. Гірше — без GIAS немає гарантії незалежності внутрішнього аудитора, він може бути підпорядкований CFO і не писати правду. Втрати — від 5 до 15% EBITDA через невиявлені системні проблеми.

Як аудитор перевіряє корисність за GIAS. GIAS вимагають, щоб внутрішній аудит оцінював не тільки дотримання процедур, а й ефективність управління ризиками та досягнення цілей. Це означає, що аудитор, який працює за GIAS, не просто перевіряє чи є документ, а оцінює: чи цей документ допомагає компанії досягати стратегічних цілей, чи він просто папірець. Напр., замість перевірки чи є регламент бюджетування аудитор перевіряє чи дотримується регламент, чи допомагає він контролювати витрати, чи приймаються рішення за результатами бюджетного контролю. GIAS змушують аудитора думати про бізнес-корисність, а не про формальну відповідність. Якщо аудитор цього не робить, порушується вимога GIAS щодо оцінки ефективності (Effectiveness), і такий аудит втрачає сенс.

Як це допомагає бізнесу. Гнучкість методології аудиту CFO дозволяє адаптувати перевірку до конкретних потреб власника. Якщо власника турбує бюджетування — перевіряємо бюджетування. Якщо турбує дебіторка — перевіряємо дебіторку. Якщо турбує комунікація — перевіряємо комунікацію. Немає зайвої роботи. Немає перевірки того, що не має значення. Це економить час і гроші власника, даючи результат саме там, де потрібно. Зовнішній аудит такої гнучкості не дає — він перевіряє все з однаковим рівнем деталізації, незалежно від того, чи турбує це власника.

Відмінність **4.** Критерії оцінки: відповідність стандартам проти відповідності очікуванням власника

Зовнішній аудит оцінює звітність за критеріями МСФЗ або національних стандартів. Це об'єктивні критерії, записані в документах. Аудитор перевіряє, чи відповідає звітність цим критеріям. Якщо відповідає — висновок позитивний. Якщо не відповідає — висновок модифікований.

Аудит CFO оцінює за критеріями, визначеними власником. Ці критерії суб'єктивні, тому що кожен власник має свої очікування. 1 власник хоче, щоб CFO був агресивним у податковій оптимізації. Інший хоче консервативного підходу. 1 хоче, щоб звітність була детальною. Інший хоче, щоб вона була стислою і зрозумілою. 1 хоче, щоб CFO був увічливим. Інший — щоб він був прямим і жорстким. Очікування різні, тому критерії різні.

Зовнішній аудит не може оцінити, чи відповідає CFO очікуванням власника, тому що це не стандартизовано. Він може оцінити тільки формальну відповідність правилам. Якщо звітність відповідає МСФЗ, але власник нею незадоволений, зовнішній аудит цього не покаже.

Аудит CFO оцінює відповідність очікуванням. Він починається з того, що власник формулює свої очікування: Я хочу, щоб звітність подавалася до 5-го числа, Я хочу, щоб бюджети виконувалися з відхиленням не > 5%, Я хочу, щоб CFO не приймав рішень про інвестиції понад 500 тис. ₴ без мого погодження. Потім аудитор перевіряє, чи відповідає реальність цим очікуванням.

Як це допомагає бізнесу. Власник отримує оцінку, яка має для нього значення. Не абстрактну звітність достовірна, а конкретну CFO не виконує ваші вимоги щодо строків звітності або CFO дотримується ваших вимог, але є ризики в його підході до податкової оптимізації. Це дає власнику можливість діяти: або змінити очікування, або змінити CFO, або навчити його. Без такої оцінки власник залишається зі своїми очікуваннями, не знаючи, чи вони виконуються.

Відмінність **5.** Результат: аудиторський висновок проти звіту з рекомендаціями

Зовнішній аудит має два рівні результату.

1 — офіційний аудиторський висновок (думка). Це документ, який містить однозначну оцінку: позитивну, модифіковану, негативну або відмову від висловлення думки. Він не містить рекомендацій. Він констатує, чи звітність достовірна в усіх суттєвих аспектах. Це відповідає вимогам законодавства — аудиторський висновок має бути коротким, стандартизованим і зрозумілим для всіх користувачів (банків, інвесторів, регуляторів).

2 рівень — звіт керівництву (Management Letter) або окремі рекомендації за результатами аудиту. Цей документ не є обов'язковим згідно з ISA, але є стандартною практикою більшості аудиторських фірм. У ньому аудитор описує виявлені недоліки в системі внутрішнього контролю, слабкі місця в облікових процесах,

ризики, які не впливають на достовірність звітності, але можуть вплинути на ефективність бізнесу. Він дає практичні рекомендації, як ці недоліки усунути.

Зовнішній аудит може давати рекомендації, але вони мають обмежений характер. **1,** рекомендації зовнішнього аудитора завжди стосуються звітності та облікових процесів, які впливають на звітність. Він не дає рекомендацій щодо стратегічного планування, управління ризиками, компетенцій CFO, команди, комунікації з власником. **2,** рекомендації зовнішнього аудитора не є обов'язковими до виконання — це пропозиції, а не вимога. **3,** фокус рекомендацій — технічний (як покращити облік), а не управлінський (як покращити управління фінансами).

Напр., зовнішній аудитор може рекомендувати покращити документообіг первинних документів, налагодити щомісячне звіряння з контрагентами, змінити методику нарахування амортизації. Але він не рекомендуватиме змінити структуру фін. департаменту, переглянути бюджетний процес, оцінити компетенції CFO або впровадити систему управління ризиками. Це не його компетенція за ISA.

Ключова різниця в рекомендаціях. Зовнішній аудитор говорить: У вас проблеми в обліку — ось як їх виправити. Аудитор CFO: У вас проблеми в управлінні фінансами — ось як їх виправити. 1й — технічний, 2й — управлінський. Власник, який отримує тільки рекомендації зовнішнього аудитора, не отримує рекомендацій щодо управління. Він може виправити облік, але залишити слабке управління, яке генерує проблеми.

Аудит CFO видає звіт, який містить описову частину, висновки за кожним напрямком та практичні рекомендації. Це не однозначна оцінка добре/погано. Це докладний аналіз: що працює добре, що потребує покращення, які ризики існують, що конкретно потрібно зробити, щоб усунути слабкі місця.

Власник, який отримує звіт без рекомендацій, отримує проблему без рішення. Він знає, що щось не так, але не знає, що робити. Аудит CFO дає не тільки діагноз, а й рецепт. Рекомендації можуть бути: Змініть структуру фін. департаменту, Впровадьте процедуру щомісячного аналізу відхилень бюджету, Проведіть навчання CFO з управління ризиками, Перегляньте розподіл повноважень у системі обліку. Це конкретні дії, які власник може виконати.

Як це допомагає бізнесу. Звіт аудиту CFO стає дорожньою картою для покращення. Власник отримує план дій, а не просто констатацію фактів. Він може передати цей план CFO і сказати: Ось що потрібно виправити до наступного кварталу. Без рекомендацій власник не знає, куди рухатися, і аудит залишається марним папером.

Відмінність **6.** Часовий горизонт: минуле проти майбутнього

Зовнішній аудит дивиться в минуле. Він перевіряє звітність за минулий період (рік, квартал). Він відповідає на питання: Що сталося? Це ретроспективний погляд. Він не оцінює, що буде в майбутньому, і чи готовий CFO до майбутніх викликів.

Аудит CFO дивиться в минуле і в майбутнє. Він перевіряє минулі рішення, щоб зрозуміти, чи правильно вони були прийняті. Але він також оцінює, чи готовий CFO до майбутнього. Чи є в нього плани на випадок кризи? Чи є в нього сценарії? Чи він займається стратегічним плануванням, чи тільки поточною роботою? Чи він розвиває команду на майбутнє? Аудит CFO — це оцінка потенціалу, а не тільки результатів.

Як це допомагає бізнесу. Власник, який покладається тільки на зовнішній аудит, знає, що було в минулому, але не знає, що буде в майбутньому. Аудит CFO дає оцінку готовності до майбутніх викликів. Якщо CFO не готовий до кризи, власник дізнається про це до кризи, а не під час неї. Це дозволяє вжити заходів завчасно.

Відмінність **7.** Взаємодія з клієнтом: формальна проти діалогової

Зовнішній аудит має формальну взаємодію з клієнтом. Аудитор приходить, бере документи, ставить запитання, йде, видає висновок. Взаємодія мінімальна. Аудитор не обговорює з власником, як покращити процеси, не дає порад, не бере участі в управлінських рішеннях. Це обмеження незалежності — аудитор не може бути консультантом.

Аудит CFO — це діалог. Аудитор постійно взаємодіє з власником: узгоджує обсяг, обговорює попередні висновки, дає рекомендації, отримує зворотний зв'язок. Він не просто звітує, а супроводжує процес. Власник отримує не тільки звіт, а й розуміння того, що відбувається, і можливість впливати на процес.

Як це допомагає бізнесу. Власник отримує не тільки результат, а й участь у процесі. Він розуміє, як зроблені висновки, на чому вони базуються, які є альтернативні інтерпретації. Це підвищує довіру до результатів. Крім того, діалог дозволяє коригувати аудит у реальному часі — якщо власник бачить, що щось не перевіряється, він може додати це в обсяг. Зовнішній аудит такої гнучкості не дає.

Порівняльна таблиця

Критерій	Зовнішній аудит звітності	Аудит CFO

Мета	Висловити думку про достовірність звітності	Оцінити якість управління фінансами, людину, процеси, рішення
Об'єкт	Фінзвітність (баланс, ЗПІ, ЗРГК)	Система управління, процеси, компетенції, рішення, комунікація
Методологія	Жорстка, стандартизована (ISA)	Гнучка, залежить від цілей власника (GIAS як рамка)
Критерії	Відповідність МСФЗ / національним стандартам	Відповідність очікуванням власника
Результат	Аудиторський висновок (думка), без рекомендацій	Звіт із висновками за напрямками + практичні рекомендації
Часовий горизонт	Минуле (перевірка звітності за минулий період)	Минуле + майбутнє (оцінка готовності до викликів)
Взаємодія	Формальна, мінімальна	Діалог, супровід, постійна взаємодія з власником
Стандарти	Обов'язкові ISA	GIAS (для внутрішнього аудиту) + власна методологія
Хто проводить	Зовнішня аудиторська фірма (незалежна)	Власник, внутрішній аудит, зовнішні консультанти
Для кого	Для 3х осіб (банки, інвестори, податкова)	Для власника

Чому власнику потрібні обидва

Власник, який розуміє відмінності, не обирає між зовнішнім аудитом і аудитом CFO. Він розуміє, що це різні інструменти для різних цілей, і використовує обидва.

Зовнішній аудит дає йому зовнішню валідацію звітності. Це важливо для банків, інвесторів, партнерів, податкової. Без позитивного висновку зовнішнього аудитора важко отримати кредит або залучити інвестора. Це зовнішня довіра.

Аудит CFO дає йому внутрішню впевненість. Він знає, що його грошима управляють правильно, що процеси працюють, що ризики під контролем, що CFO відповідає очікуванням. Це внутрішня довіра.

Без зовнішнього аудиту власник ризикує репутацією та доступом до фінансування. Без аудиту CFO він ризикує втратою грошей через неправильне управління. Обидва ризики реальні. Обидва потребують управління.

Як це допомагає бізнесу. Використання обох інструментів дає власнику повну картину. Він знає, що звітність достовірна (зовнішній аудит). І він знає, що управління фінансами якісне (аудит CFO). Він може приймати рішення на основі повної, перевіреної інформації. Це збільшує прибуток (кращі рішення), зменшує втрати (раннє виявлення проблем) і знижує ризики (захист від шахрайства, некомпетентності, репутаційних втрат).

Підсумок

Зовнішній аудит і аудит CFO — різні інструменти з різною метою, методологією, результатами. Зовнішній аудит перевіряє звітність на відповідність стандартам і видає формальний висновок. Аудит CFO перевіряє людину, процеси, рішення на відповідність очікуванням власника і видає звіт з рекомендаціями. Вони доповнюють 1 одного, але не замінюють.

Власник, який плутає ці два види аудиту, ризикує покластися на зовнішній аудит як на єдиний інструмент контролю. Він отримає достовірну звітність, але не отримає відповіді на питання: чи правильно управляються його гроші. Він може бути спокійним за звітність, але неспокійним за управління.

Власник, який розрізняє ці види аудиту, використовує обидва. Зовнішній аудит — для зовнішньої довіри, аудит CFO — для внутрішньої впевненості. Разом вони дають повну картину, яка дозволяє приймати правильні рішення і збільшувати вартість бізнесу.

Як це допомагає бізнесу. Він запобігає помилці власника, який вважає зовнішній аудит достатнім інструментом контролю. Ця помилка коштує грошей, тому що власник не помічає проблем в управлінні, покладаючись на зовнішній аудит. Вартість цієї помилки — від 5 до 15% EBITDA, які втрачаються через невиявлені проблеми управління. Розуміння різниці між 2 видами аудиту дозволяє власнику використовувати правильний інструмент для правильної задачі, що збільшує прибуток і зменшує ризики.

Застосування GIAS при перевірці фінансів

Січень 2025 року став поворотним моментом для внутрішнього аудиту в світі. Institute of Internal Auditors (IIA) ввів у дію Global Internal Audit Standards — GIAS, які повністю замінили попередню структуру IPPF (International Professional Practices Framework), що діяла з 2017 року. В Україні, де багато компаній у 2024-2025 роках зіткнулися з санкційними обмеженнями на software (1C, BAS) та потребують перебудови фін. систем, значення якісного внутрішнього аудиту зросло критично.

Розділ пояснює, як застосовувати GIAS при перевірці фін. функції та CFO. Він не переказує стандарти — він показує, як стандарти працюють на практиці, які реальні проблеми вирішують і що втрачає бізнес, якщо їх ігнорує.

Що таке GIAS і чому вони з'явилися

До 2025 року внутрішній аудит керувався IPPF — набором стандартів, що складався з обов'язкових елементів (стандарти, кодекс етики) та рекомендаційних (практичні поради). Система працювала, але мала недоліки: стандарти були розрізненими, недостатньо уваги приділялося стратегічній ролі внутрішнього аудиту, а вимоги до взаємодії з радою директорів/власниками були нечіткими.

GIAS 2025 вирішують ці проблеми. Вони структуровані у 5 доменів, 15 принципів та 52 стандарти. Це не просто перелік вимог — це принципова система, яка пов'язує мету внутрішнього аудиту з доказами відповідності. Кожен стандарт має три рівні: вимога (що має бути), міркування щодо впровадження (як це зробити) та приклади доказів (як підтвердити).

Реальна проблема, яку вирішує GIAS. До 2025 року багато функцій внутрішнього аудиту працювали хаотично: перевіряли те, що легше перевірити, а не те, що важливіше; не мали чіткої стратегії; не могли довести свою ефективність. Власники отримували звіти, які не допомагали приймати рішення. GIAS створюють систему, де внутрішній аудит стає інструментом створення, захисту та підтримки вартості бізнесу, а не просто перевіркою заради перевірки.

Що втрачає бізнес, якщо ігнорує GIAS. Без GIAS немає єдиної методології. Кожен внутрішній аудитор працює за власним розумінням. Звіти не можна порівнювати. Не можна довіряти висновкам, тому що немає гарантії, що перевірка була ризик-орієнтованою, незалежною та об'єктивною. Власник отримує папірці, які створюють ілюзію контролю, але не дають реального захисту. Втрати — від невиявлених системних проблем, які могли б бути виправлені, якби внутрішній аудит працював за стандартами. Орієнтовно — 3-10% EBITDA через непомічені ризики.

Як аудитор перевіряє корисність за GIAS. GIAS вимагають, щоб внутрішній аудит оцінював не тільки відповідність процедурам, а й ефективність управління ризиками та досягнення цілей організації. Напр., замість перевірки чи є регламент бюджетування аудитор перевіряє чи дотримується регламент, чи допомагає він контролювати витрати, чи приймаються рішення за результатами бюджетного контролю. Якщо аудитор перевіряє тільки наявність документів, а не їхню робочу ефективність, порушується вимога GIAS щодо оцінки ефективності (Effectiveness), і такий аудит втрачає сенс для бізнесу.

Структура GIAS: 5 доменів

Для практичного застосування важливо розуміти структуру GIAS. Вона визначає, що і в якій послідовності має бути впроваджено.

Домен **I:** Мета внутрішнього аудиту (Purpose of Internal Auditing). Цей домен визначає фундаментальне призначення внутрішнього аудиту — створення, захист та підтримка вартості організації через незалежну, об'єктивну та ризик-орієнтовану оцінку. Він вимагає, щоб мандат внутрішнього аудиту був чітко визначений у Хартії та підкріплений повноваженнями від власника/ради.

Домен **II:** Етика та професіоналізм (Ethics and Professionalism). Це новий домен, який замінив окремий Кодекс етики. Він містить 5 принципів: демонстрація доброчесності, підтримання об'єктивності, демонстрація компетентності, проява належного професійного скептицизму та дотримання конфіденційності. Ключове нововведення — професійна мужність (Professional Courage) та професійний скептицизм (Professional Scepticism). Це означає, що аудитор зобов'язаний повідомляти правду, навіть якщо вона неприємна власнику або CFO, і не приймати управлінські пояснення на віру без доказів.

Домен **III:** Управління функцією внутрішнього аудиту (Governing the Internal Audit Function). Цей домен містить "Essential Conditions" — обов'язкові умови, які створюють основу для ефективного функціонування внутрішнього аудиту . Він включає:

- Мандат та Хартія (стандарт 6.1, 6.2)
- Незалежна позиція (стандарт 7.1)
- Нагляд з боку Ради/власника (стандарт 8.1)
- Якість та зовнішня оцінка (стандарт 8.3, 8.4)

Домен **IV:** Управління функцією внутрішнього аудиту (Managing the Internal Audit Function). Це операційний домен — як внутрішній аудит планує, управляє ресурсами, комунікує та покращує якість. Він включає:
- Стратегічне планування (стандарт 9.1, 9.2)
- Управління ресурсами та компетенціями (стандарт 10.1, 10.2, 10.3)
- Ефективна комунікація (стандарт 11.1, 11.3)
- Програма забезпечення та покращення якості — QAIP (стандарт 12.1)

Домен **V:** Надання аудиторських послуг (Performing Internal Audit Services). Цей домен описує, як безпосередньо проводяться перевірки:
- Планування завдань (стандарт 13.1, 13.2)
- Проведення робіт (стандарт 14.1-14.5)
- Комунікація висновків та моніторинг виправлень (стандарт 15.1, 15.2)

Як це допомагає бізнесу. Ця структура дає власнику чітке розуміння, що він має вимагати від внутрішнього аудиту. Вона не дозволяє аудитору сховатися за шаблонними звітами — він зобов'язаний показати, як його робота створює вартість для бізнесу.

Ключові нововведення GIAS, які впливають на аудит CFO

Для аудиту фін. функції найважливіші зміни в GIAS — це ті, що стосуються незалежності, об'єктивності, взаємодії з власником та якості.

1. Мандат внутрішнього аудиту (стандарт 6.1). Раніше багато функцій внутрішнього аудиту працювали без чіткого мандату — хтось попросив щось перевірити. GIAS вимагають, щоб мандат був письмово зафіксований і затверджений власником/радою. Він визначає: обсяг повноважень, право доступу до всіх даних та інформації, пряму підзвітність власнику, та обов'язок аудитора.

Яку реальну проблему вирішує: Без чіткого мандату аудитор може зіткнутися з блокуванням з боку CFO, який скаже: Ви не маєте права перевіряти це. Мандат визначає, що аудитор має право перевіряти все, що стосується фінансів, включно з рішеннями CFO.

Що втрачає бізнес, якщо мандату немає: Аудит зупиняється там, де CFO хоче його зупинити. Власник не отримує повної картини. Ризики залишаються неперевіреними.

2. Хартія внутрішнього аудиту (стандарт 6.2). Хартія — це документ, який описує, як функція внутрішнього аудиту виконує свій мандат у конкретній організації. Він має бути унікальним для кожної компанії та переглядатися щорічно. Хартія включає: опис мети внутрішнього аудиту; повноваження, роль та відповідальність; організаційну позицію та звітність; обсяг робіт; зобов'язання дотримуватися GIAS.

Яку реальну проблему вирішує: Хартія — це конституція внутрішнього аудиту. Вона фіксує правила гри, зрозумілі для всіх — власника, CFO, аудитора.

Як аудитор перевіряє корисність: Аудитор оцінює, чи Хартія реально працює, чи вона просто папірець. Напр., чи дозволено аудитору зустрічатися з власником без присутності CFO? Чи має аудитор доступ до всіх фін. систем? Якщо Хартія дає права, але на практиці вони не виконуються — це порушення GIAS і сигнал про проблеми в управлінні.

3. Незалежність (стандарт 7.1). GIAS посилюють вимоги до незалежності. Внутрішній аудит має бути організаційно незалежним, мати пряму підзвітність власнику/раді, а гол. аудитор (CAE) повинен щорічно підтверджувати незалежність. Якщо внутрішній аудит підпорядковується CFO, це порушення незалежності.

Яку реальну проблему вирішує: Без незалежності аудитор не може перевіряти CFO об'єктивно. Він боїться втратити роботу, зіпсувати стосунки або отримати бюджетні обмеження. Незалежність дає аудитору право казати правду.

Що втрачає бізнес, якщо незалежність порушена: Власник отримує пом'якшені висновки або взагалі не отримує інформацію про проблеми. Проблеми накопичуються, поки не стають кризою.

4. Essential Conditions (стандарти 6-8). Це нововведення GIAS — обов'язкові умови для власника/ради, які створюють фундамент для ефективної роботи внутрішнього аудиту. Вони вимагають від власника: чітко визначити мандат, підтримувати внутрішній аудит, забезпечити незалежність, підтвердити кваліфікацію аудитора, надати необхідні ресурси та контролювати якість. Власник, який не створює ці умови, фактично блокує можливість ефективного аудиту.

Яку реальну проблему вирішує: Без цих умов внутрішній аудит не має ваги. CFO може ігнорувати його рекомендації. Власник не отримує дієвих висновків. Essential Conditions роблять внутрішній аудит інструментом власника, а не підлеглим CFO.

Що втрачає бізнес, якщо Essential Conditions не виконуються: Власник втрачає контроль над фін. функцією, покладаючись на аудит, який не має повноважень діяти.

5. Програма забезпечення якості та покращення (QAIP) (стандарти 8.3, 12.1). GIAS вимагають, щоб функція внутрішнього аудиту мала програму QAIP, яка включає: постійний моніторинг якості, періодичні внутрішні оцінки та зовнішню оцінку якості (EQA) кожні 5 років. Результати внутрішніх оцінок мають щорічно звітуватися власнику.

Яку реальну проблему вирішує: Без QAIP немає гарантії, що внутрішній аудит якісний. Аудитор може помилятися, пропускати ризики або робити необґрунтовані висновки. QAIP створює систему самоконтролю.

Як аудитор перевіряє корисність: Аудитор оцінює, чи QAIP реально використовується для покращення роботи, чи це формальний документ. Напр., чи впроваджуються рекомендації за результатами внутрішніх оцінок? Чи змінюється методологія на основі виявлених недоліків? Якщо QAIP існує, але не впливає на практику — це порушення GIAS.

Практичне застосування GIAS до аудиту фін. функції

Перейдемо до конкретики. Як застосовувати GIAS при перевірці CFO та фін. функції?

Крок **1.** Визначення мандату та Хартії.

Перед початком аудиту власник разом з гол. аудитором має переконатися, що Хартія внутрішнього аудиту оновлена відповідно до GIAS. Вона має чітко визначати, що аудит фін. функції входить до обсягу робіт, що аудитор має доступ до всіх фін. даних та систем, і що звіти подаються безпосередньо власнику.

Як перевірити: Аудитор перевіряє Хартію та документує, чи включено до неї фін. функцію як об'єкт аудиту. Якщо ні — це невідповідність GIAS, яку власник має виправити до початку перевірки.

Бізнес-корисність: Чітко визначена Хартія дає аудитору повноваження перевіряти будь-який фін. процес. CFO не може заблокувати перевірку, посилаючись на відсутність повноважень. Власник отримує повну картину.

Крок **2.** Підтвердження незалежності.

Аудитор має підтвердити власнику, що він організаційно незалежний від CFO. Якщо аудитор підпорядковується CFO, він не може перевіряти CFO об'єктивно.

Як перевірити: Аудитор перевіряє організаційну структуру та документує, чи є пряма підзвітність власнику. Якщо аудитор підпорядковується CFO — це порушення GIAS (стандарт 7.1). Власник має змінити структуру підпорядкування до початку аудиту або найняти зовнішнього незалежного аудитора.

Бізнес-корисність: Незалежний аудитор пише правду. Власник отримує об'єктивну оцінку CFO, а не пом'якшену версію.

Крок **3.** Визначення стратегії та плану (стандарт 9.2).

GIAS вимагають, щоб внутрішній аудит мав стратегію, узгоджену з цілями організації. Для аудиту фін. функції стратегія визначає, які аспекти фін. діяльності перевіряються (бюджетування, звітність, ризики, кеш-менеджмент, податки тощо), з якою періодичністю та з якими ресурсами.

Як перевірити: Аудитор перевіряє, чи є стратегія аудиту фін. функції, чи вона узгоджена зі стратегічними цілями бізнесу, чи враховує ключові ризики. Якщо стратегії немає, аудит фін. функції буде хаотичним, що порушує GIAS.

Бізнес-корисність: Стратегія дає системний підхід, а не випадкові перевірки. Власник знає, що його фін. функція перевіряється планомірно, а не коли є час.

Крок **4.** Оцінка ризиків (стандарт 9.1, 13.1).

GIAS вимагають, щоб внутрішній аудит базувався на незалежній оцінці ризиків, а не на побажаннях менеджменту. Для аудиту фін. функції це означає: аудитор самостійно визначає, які фін. ризики найбільш суттєві, а не покладається на заяви CFO.

Як перевірити: Аудитор перевіряє, чи план аудиту фін. функції базується на ризик-орієнтованому підході, чи є матриця ризиків, чи враховані ризики, які CFO міг би приховати. Якщо план складений на основі пропозицій CFO, це порушує GIAS.

Бізнес-корисність: Ризик-орієнтований аудит перевіряє те, що реально важливо, а не те, що CFO хоче показати. Власник отримує захист від найбільших загроз.

Крок **5.** Виконання аудиту згідно зі стандартами (Домен V).

GIAS визначають, як мають проводитися аудиторські завдання: планування, збір доказів, документування, формулювання висновків. Для аудиту фін. функції це означає, що кожен напрямок (бюджетування, звітність, ризики тощо) має бути перевірений за єдиною методологією.

Як перевірити: Аудитор перевіряє робочі документи — чи є чітке планування кожного завдання, чи зібрані докази, чи задокументовані процедури, чи обґрунтовані висновки. Якщо документування поверхневе — це порушення GIAS.

Бізнес-корисність: Стандартизована методологія дає надійні, порівнювані результати. Власник може довіряти висновкам.

Крок **6.** Комунікація та моніторинг (стандарт 15.1, 15.2).

GIAS вимагають, щоб результати аудиту комунікувалися власнику та менеджменту, а плани виправлень моніторилися. Для аудиту фін. функції це означає, що власник отримує звіт про стан фінансів і план виправлень, якщо виявлені проблеми.

Як перевірити: Аудитор перевіряє, чи є звіти, чи вони зрозумілі власнику, чи моніториться виконання рекомендацій.

Бізнес-корисність: Власник отримує не тільки проблеми, а й план дій. Він контролює виправлення.

Крок **7.** Забезпечення якості (QAIP).

GIAS вимагають, щоб функція внутрішнього аудиту мала програму QAIP, яка включає внутрішні оцінки та EQA кожні 5 років. Це означає, що якість аудиту фін. функції регулярно перевіряється ззовні.

Як перевірити: Аудитор перевіряє, чи є QAIP, чи проводяться внутрішні оцінки, чи запланована EQA.

Бізнес-корисність: Власник отримує гарантію, що аудит якісний, а не просто пробіжка по папірцях.

Типові помилки при впровадженні GIAS

На практиці багато компаній роблять одні й ті самі помилки при впровадженні GIAS.

Помилка **1.** Формальне оновлення Хартії. Компанія оновлює Хартію на папері, але на практиці нічого не змінюється. Власник не отримує звітів. Аудитор не має реального доступу. Хартія існує тільки для галочки.

Наслідки: Власник вважає, що має контроль, але насправді його немає. Ризики не виявляються. Проблеми накопичуються.

Помилка **2.** Ігнорування Essential Conditions. Власник не створює умов для ефективної роботи аудиту: не дає прямого доступу, не забезпечує незалежність, не виділяє ресурсів.

Наслідки: Аудит не може працювати ефективно. CFO блокує перевірки. Власник отримує неповну інформацію.

Помилка **3.** Відсутність EQA. Компанія не проводить зовнішню оцінку якості кожні 5 років.

Наслідки: Власник не має незалежного підтвердження, що внутрішній аудит якісний. Можуть бути системні помилки в методології, які ніхто не помічає.

Помилка **4.** Аудит без стратегії. Внутрішній аудит проводить перевірки без чіткої стратегії — сьогодні перевіримо одне, завтра інше.

Наслідки: Перевірки випадкові, несистемні. Важливі ризики можуть бути пропущені. Власник не може покладатися на результати.

Як підготуватися до EQA (зовнішньої оцінки якості)

EQA — це обов'язкова перевірка функції внутрішнього аудиту незалежним оцінювачем кожні 5 років. Вона охоплює всі аспекти: мандат, Хартію, стратегію, методологію, документацію, компетенції.

Що перевіряє EQA:

- Чи Хартія та Мандат відповідають GIAS?
- Чи є стратегія аудиту та чи узгоджена вона з цілями бізнесу?
- Чи базується план на незалежній оцінці ризиків?
- Чи якісно документуються робочі файли?
- Чи є QAIP та чи виконується він?
- Чи відповідають компетенції аудиторів вимогам?

Як підготуватися до EQA:

1. Провести внутрішню самооцінку (self-assessment) — виявити всі невідповідності GIAS.
2. Скласти план виправлення недоліків.
3. Оновити всі документи (Хартію, Стратегію, QAIP).
4. Підготувати докази відповідності кожному стандарту (робочі файли, звіти, протоколи).
5. Обговорити план EQA з власником/радою та отримати схвалення.
6. Обрати кваліфікованого незалежного оцінювача (принаймні 1 має бути CIA) .

EQA може бути:

- Повна зовнішня оцінка — незалежний оцінювач проводить комплексну перевірку.
- Самооцінка з незалежною валідацією (SAIV) — аудитор проводить самооцінку, а незалежний оцінювач перевіряє її точність.

Бізнес-корисність EQA. EQA дає власнику незалежне підтвердження, що внутрішній аудит працює якісно. Це підвищує довіру до висновків аудиту. Крім того, EQA виявляє системні недоліки, які можна виправити до того, як вони призведуть до проблем.

GIAS та аудит CFO: практичний підсумок

Як застосувати GIAS при перевірці CFO у 2026 році?

Для власника:
1. Переконатися, що Хартія внутрішнього аудиту оновлена згідно з GIAS і включає аудит фін. функції.
2. Забезпечити незалежність внутрішнього аудиту від CFO (пряма підзвітність власнику).
3. Створити Essential Conditions для внутрішнього аудиту (мандат, ресурси, доступ).
4. Схвалити стратегію та план аудиту фін. функції.
5. Отримувати звіти за результатами аудиту та моніторити виконання рекомендацій.
6. Проводити EQA кожні 5 років.

Для внутрішнього аудитора:
1. Переконатися, що всі вимоги GIAS виконуються (Хартія, Мандат, Стратегія, QAIP).
2. Провести ризик-орієнтований аудит фін. функції (не покладаючись на заяви CFO).
3. Документувати всі процедури та докази.
4. Комунікувати результати власнику в зрозумілому форматі.
5. Регулярно оцінювати якість своєї роботи (внутрішні оцінки).
6. Готуватися до EQA.

Для CFO (якого перевіряють):
1. Розуміти, що аудит за GIAS — це не особиста перевірка, а перевірка системи.
2. Співпрацювати з аудитором, надавати доступ до всіх документів та систем.
3. Сприймати рекомендації аудитора як можливість для покращення, а не як критику.

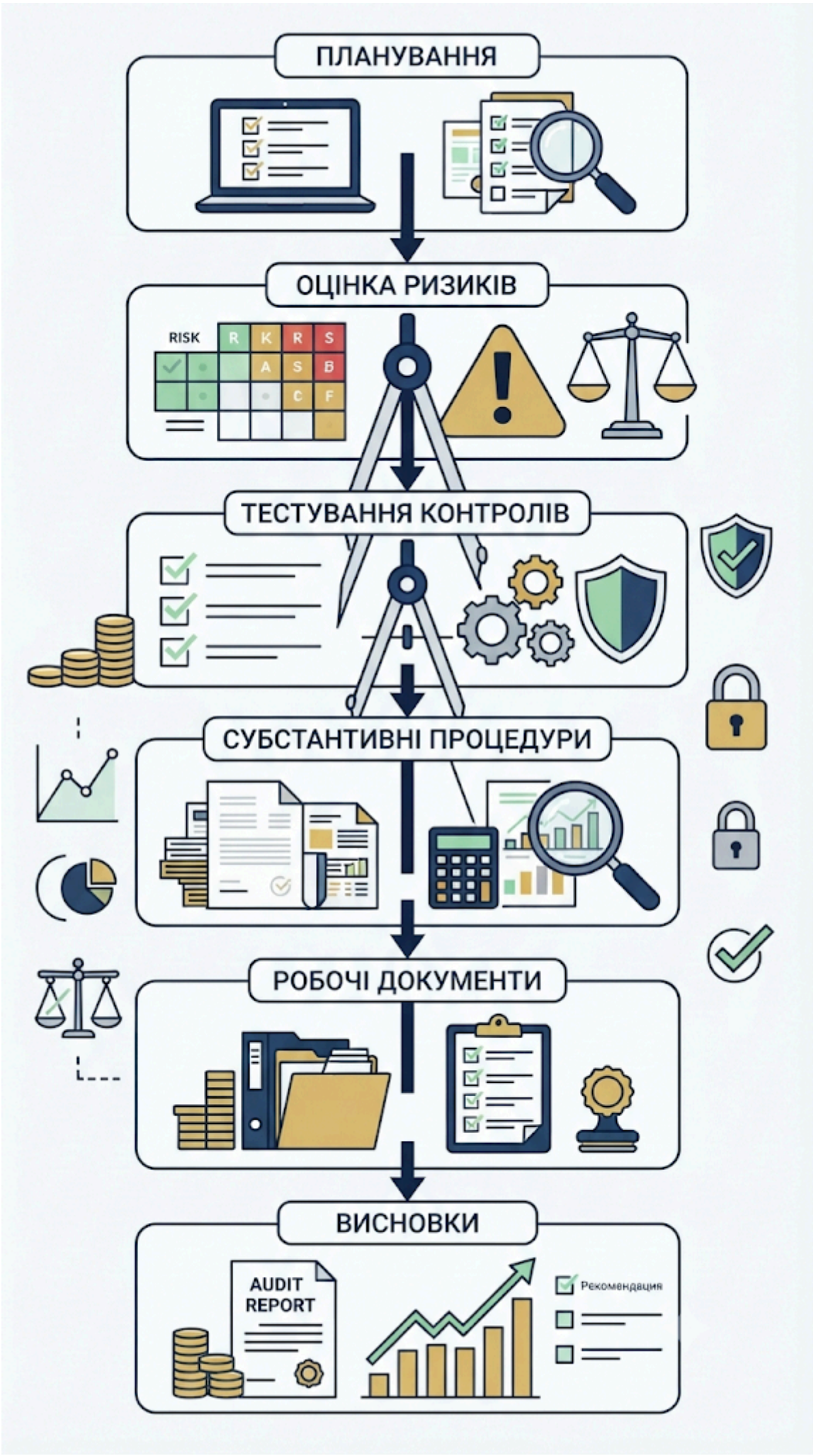
Підсумок

GIAS 2025 — це нова рамка для внутрішнього аудиту, яка замінила IPPF. Вона складається з 5 доменів, 15 принципів та 52 стандартів. Ключові нововведення: Мандат та Хартія, Essential Conditions для власника, посилення незалежності, обов'язкова QAIP та EQA кожні 5 років.

Для аудиту фін. функції GIAS дають власнику інструменти для системної, незалежної та якісної перевірки CFO. Без GIAS немає гарантії, що внутрішній аудит працює ефективно. Власник, який ігнорує GIAS, ризикує отримати формальні звіти, які не дають реального контролю.

GIAS — це не бюрократія. Це система, яка захищає бізнес від невиявлених ризиків, підвищує довіру до висновків аудиту та допомагає власнику приймати правильні рішення на основі якісної інформації. Впровадження GIAS вимагає часу та зусиль, але воно окупається зменшенням втрат від системних проблем та підвищенням ефективності фін. управління.

Як цей розділ допомагає бізнесу. Він дає власнику розуміння, що таке GIAS, чому вони важливі та як їх застосовувати при перевірці CFO. Власник, який знає GIAS, може вимагати від внутрішнього аудиту відповідності стандартам, а значить, отримувати якісніші результати. Відсутність знань про GIAS призводить до того, що власник покладається на аудит, який може не відповідати стандартам, а значить, не давати достовірних висновків. Економія: запобігання системним помилкам, які могли б залишитися непоміченими.


ПЛАНУВАННЯ
ОЦІНКА РИЗИКІВ
RISK
R K R S
A S B
C F
ТЕСТУВАННЯ КОНТРОЛІВ
СУБСТАНТИВНІ ПРОЦЕДУРИ
РОБОЧІ ДОКУМЕНТИ
ВИСНОВКИ
AUDIT REPORT
Рекомендация

Глава 2. Методологія аудиту Фінансової функції

Планування аудиту фін. функції

Аудит без плану — це експедиція без карти. Вона може випадково знайти щось цікаве, але не дасть системного результату. Планування — це не бюрократична процедура, а інструмент, який визначає, на що витрачати час і гроші, а що залишити поза увагою.

Будь-який аудит фін. функції починається з відповідей на три питання:

- Що ми перевіряємо? (обсяг)
- Чому ми це перевіряємо? (цілі та ризики)
- Як ми це перевіряємо? (програма аудиту)

Якщо хоча б 1 з цих питань залишається без чіткої відповіді, аудит буде хаотичним. Власник витратить гроші, аудитор — час, а результат не дасть відповіді на головне питання: чи добре працює фін. функція.

Що таке фін. функція: структура, обсяг, межі

Перш ніж планувати аудит, потрібно чітко визначити, що саме ми збираємося перевіряти. Термін фін. функція в різних компаніях означає різне. Для когось це тільки бухгалтерія, для когось — весь фін. департамент, для когось — стратегічне управління фінансами разом з казначейством і ризик-менеджментом. Без чіткого визначення аудит може перевірити не те, що потрібно власнику, або, навпаки, пропустити критичні зони.

Визначення фін. функції в контексті цього курсу

Фін. функція — це сукупність процесів, людей, систем та повноважень, які забезпечують управління грошовими потоками, облік, звітність, планування, контроль, залучення та розподіл фін. ресурсів, управління ризиками та податкову дисципліну в організації.

Це не просто бухгалтерія і не просто фінвідділ. Це система, яка охоплює всі аспекти руху грошей у бізнесі — від моменту надходження виручки до виплати дивідендів власникам, від планування бюджету до звітування перед банками та інвесторами.

Структура фін. функції (типова)

У середньому та великому бізнесі фін. функція складається з кількох підсистем (підрозділів або напрямків), кожен з яких має свої завдання:

1. Бухоблік та звітність. Це основа. Вона забезпечує фіксацію всіх господарських операцій, ведення первинної документації, складання фінзвітності (баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів) згідно з МСФЗ або національними стандартами. Це те, що зазвичай асоціюється з бухгалтерією.

2. Управлінський облік та аналітика. Це система, яка трансформує бух. дані в управлінську інформацію, корисну для прийняття рішень. Вона включає: калькуляцію собівартості, аналіз рентабельності продуктів / клієнтів, управлінську звітність для власника та топ-менеджменту, KPI, дашборди.

3. Планування та бюджетування. Це процес, який перетворює стратегічні цілі на фін. плани: річні бюджети, прогнози руху грошових коштів, сценарний аналіз, довгострокові фін. моделі. Він забезпечує передбачуваність і контроль.

4. Казначейство та управління грошовими потоками. Це операційне управління грошима: контроль залишків на рахунках, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, оптимізація кешу, залучення та обслуговування кредитів, управління валютними ризиками.

5. Податкове планування та комплаєнс. Це забезпечення дотримання податкового законодавства, своєчасна сплата податків, податкова оптимізація в межах закону, підготовка до перевірок, взаємодія з податковими органами.

6. Управління ризиками (в частині фін. ризиків). Це ідентифікація, оцінка та моніторинг фін. ризиків: валютних, %, кредитних, ризиків ліквідності, ризиків шахрайства. Ця підсистема часто інтегрована з загальною системою ERM (Enterprise Risk Management), але CFO відповідає за її фін. частину.

7. Внутрішній контроль та комплаєнс (в частині фін. процедур). Це забезпечення того, що фін. процеси відповідають внутрішнім політикам, інструкціям, розподілу повноважень, а також регуляторним вимогам.

8. Стратегічне фін. управління. Це найвищий рівень, який включає: участь у стратегічному плануванні, оцінку інвестиційних проектів, управління структурою капіталу, оцінку вартості бізнесу, підготовку до залучення інвесторів або продажу бізнесу.

Межі фінансової функції

Де починається і де закінчується фін. функція? Межі часто розмиті, тому для аудиту важливо їх зафіксувати.

- Верхня межа: стратегічні фін. рішення, які приймає власник разом із CFO (інвестиції, злиття, поглинання, дивідендна політика). Аудит перевіряє якість підготовки таких рішень, але не саме рішення.

- Нижня межа: операційні процеси, які виконуються в інших підрозділах, але впливають на фінанси (напр., продажі та виставлення рахунків, закупівлі та оплата постачальникам, виробниче списання матеріалів). Аудит фін. функції перевіряє, як CFO контролює ці процеси, але не замінює аудит самих процесів.
- Бічна межа: IT-системи, які використовуються для обліку та управління фінансами. У 2026 році, після санкцій на 1С та BAS в Україні, багато компаній переходять на альтернативні платформи (M.E.Doc, хмарні рішення, Open Source). Це створює додаткові ризики, пов'язані з міграцією даних, налаштуваннями прав доступу, цілісністю даних. Аудит фін. функції має перевіряти ці IT-контролі в частині, що стосується фін. інформації, але не замінює IT-аудит.

Чому важливо визначити обсяг фін. функції перед аудитом

Без чіткого визначення обсягу аудит може перетворитися на полювання за привидами. Власник очікує перевірки стратегічного планування, а аудитор перевіряє проводки бухгалтера. Власник хоче знати про ризики, а аудитор дає звіт про правильність оформлення первинних документів. Результат — втрачені гроші, час і довіра.

Визначення обсягу фін. функції дозволяє:
- Узгодити очікування власника і аудитора.
- Визначити межі повноважень аудитора (що він може перевіряти, а що ні).
- Побудувати реалістичний план і бюджет аудиту.
- Оцінити компетенції, необхідні аудитору (для перевірки бухгалтерії потрібні одні знання, для перевірки стратегічного планування — інші).

Як це допомагає бізнесу. Чітко визначена фін. функція дозволяє зрозуміти, що аудит дасть власнику саме те, що він хоче. Якщо власник хоче перевірити тільки бухгалтерію, він не платить за перевірку стратегічного планування. Якщо він хоче перевірити все, він знає, що це коштуватиме більше, але дасть повну картину. Економія — від 20 до 50% бюджету аудиту за рахунок точного визначення обсягу, без втрати якості. І навпаки — запобігання витратам на аудит, який не дає потрібних результатів.

Визначення цілей аудиту: що хоче отримати власник

Аудит починається не з документів, а з розмови з власником. Аудитор має зрозуміти, що саме турбує власника, які питання він хоче закрити, які рішення прийняти після аудиту.

Це найважливіший етап планування, який найчастіше пропускають. Замість того щоб з'ясувати реальні потреби, аудитори починають з шаблонних перевірок. Власник отримує звіт, який не дає відповідей на його запитання.

Типові цілі аудиту фін. функції:

1. Діагностична мета. Власник хоче зрозуміти реальний стан фін. функції. Чи все добре? Чи є проблеми? Які ризики? Це найпоширеніша мета. Вона не передбачає конкретних підозр — це профілактичний огляд.

2. Підтверджувальна мета. Власник хоче підтвердити, що CFO працює добре. Це може бути пов'язано з планами підвищення, зміни умов контракту, залучення інвестора. Аудит дає об'єктивне підтвердження.

3. Проблемна мета. Власник уже помітив сигнали (червоні прапорці) і хоче перевірити конкретну зону: У нас перевитрати бюджету — чому? Дебіторка зросла на 30% — що відбувається? CFO уникнув відповіді на моє запитання тричі — що він приховує?

4. Стратегічна мета. Власник планує зміни: продаж бізнесу, залучення інвестора, вихід на новий ринок, зміну CFO. Йому потрібно знати, чи готова фін. функція до цих змін, які ризики, які прогалини.

5. Порівняльна мета. Власник хоче порівняти поточний стан із минулим: чи покращилася фін. функція за останній рік? Чи є прогрес? Чи є регрес?

6. Компетентнісна мета. Власник хоче оцінити самого CFO: його знання, навички, прийняття рішень, комунікацію, лідерство. Це найскладніший тип аудиту, тому що він оцінює людину, а не тільки процеси.

Як визначити цілі на практиці

Аудитор має задати власнику 5 запитань:
1. Що вас турбує у фін. функції прямо зараз?
2. Які рішення ви плануєте прийняти на основі результатів аудиту?
3. Які показники для вас найважливіші — прибуток, грошовий потік, борги, податки, щось інше?
4. Чи є конкретні підозри або зони, які ви хотіли б перевірити особливо ретельно?
5. Що станеться, якщо аудит не виявить проблем? А якщо виявить?

Відповіді на ці запитання формують цілі аудиту. Вони мають бути задокументовані та погоджені з власником до початку роботи. Це захищає аудитора від претензій ви перевіряли не те і захищає власника від отримання непотрібних результатів.

Як це допомагає бізнесу. Чітко визначені цілі аудиту гарантують, що власник отримає саме те, що йому потрібно, і не платитиме за зайву роботу. Якщо власник хоче діагностики, він не платить за глибоке розслідування. Якщо хоче розслідування, він не отримує поверхневу діагностику. Економія — пряме зменшення бюджету аудиту на 30-50% порівняно з випадком, коли цілі не визначені, і аудитор перестраховується, перевіряючи все підряд. Запобігання — уникнення ситуації, коли власник платить за аудит, але не отримує відповідей на свої запитання, що змушує його проводити повторний аудит або приймати рішення на основі неповної інформації.

Визначення обсягу аудиту: що перевіряємо

Після цілей — обсяг. Обсяг визначає, які підсистеми фін. функції перевіряються, які періоди охоплюються, які операції та документи підлягають аналізу.

Фактори, що впливають на обсяг аудиту:

1. Розмір бізнесу. Для малого бізнесу (до 50 млн ₴ обороту) аудит може бути сфокусованим: перевірка банківських виписок, дебіторки, кредиторки, основних податків. Для середнього (50-500 млн) — додаються бюджети, аналітика, ризики. Для великого (понад 500 млн) — стратегічне планування, інвестиції, структура капіталу, комплексна система контролю.

2. Зрілість фін. функції. Стартап-фаза (1 CFO без команди) — перевіряється якість ведення обліку, наявність базових контролів, своєчасність звітності. Стабільна фаза (CFO + 3-5 бухгалтерів) — додаються бюджети, аналітика, податкове планування. Зріла фаза (повноцінний фін. департамент) — додаються стратегія, ризики, компетенції команди, IT-контролі.

3. Цілі аудиту. Якщо мета — діагностика, обсяг широкий, але неглибокий (перевіряється все, але поверхнево). Якщо мета — проблемна (підозра на шахрайство), обсяг вузький, але глибокий (перевіряється 1 зона, але досконально).

4. Бюджет і час. Обсяг завжди обмежений ресурсами. Якщо бюджет дозволяє 50 годин роботи, аудит не може охопити все. Доводиться обирати пріоритети, використовуючи ризик-орієнтований підхід.

5. Специфіка галузі та бізнесу. Виробництво, торгівля, послуги — у кожної галузі свої фін. ризики. Виробництво — собівартість, запаси, амортизація. Торгівля — дебіторка, кредиторка, товарні залишки. Послуги — витрати на персонал, проекти, передоплати.

Типовий обсяг аудиту для середнього виробничого підприємства (ТОВ «Свіжий Хліб»):

- Бухоблік та звітність: перевірка первинних документів за останні 6 місяців, звіряння з банківськими виписками, аналіз основних статей балансу, перевірка відповідності МСФЗ/нац. стандартам.
- Управлінський облік: перевірка калькуляції собівартості хлібобулочних виробів, аналіз рентабельності за видами продукції, порівняння управлінської та бухзвітності.
- Бюджетування: перевірка реалістичності бюджетів, аналіз виконання за останній рік, оцінка якості аналізу відхилень.
- Казначейство: перевірка управління залишками на рахунках, аналіз дебіторки (DSO) та кредиторки (DPO), перевірка договорів з постачальниками (ціни, умови оплати).
- Податки: перевірка своєчасності сплати, аналіз податкової оптимізації, оцінка податкових ризиків.
- Ризики: оцінка системи управління валютними ризиками (компанія закуповує борошно за кордоном), ризику ліквідності (сезонність продажів), ризику шахрайства (розподіл повноважень).
- Компетенції CFO: оцінка якості комунікації з власником, аналіз прийнятих фін. рішень за останній рік, оцінка розвитку команди.

Як узгодити обсяг із власником

Обсяг фіксується в Технічному завданні (ТЗ) — додатку до договору з аудитором. ТЗ має містити:

- Перелік підсистем фін. функції, що перевіряються.
- Період, що перевіряється (напр., останні 12 місяців).
- Глибину перевірки для кожної підсистеми (повна, вибіркова, поверхнева).
- Обсяг вибірки документів (напр., 30% від усіх документів за період).
- Методи, що використовуються (тестування контролів, аналітичні процедури, інтерв'ю).

Без ТЗ аудит може вийти за межі бюджету або, навпаки, не дати потрібних результатів.

Як це допомагає бізнесу. Чітко визначений обсяг дає власнику контроль над бюджетом аудиту. Він знає, скільки коштуватиме перевірка кожної зони, і може обирати пріоритети. Якщо бюджет обмежений, він може перевірити тільки найризикованіші зони. Якщо бюджет дозволяє — розширити обсяг. Узгоджений обсяг запобігає суперечкам з аудитором про те, що входить, а що не входить у перевірку. Економія — запобігання додатковим витратам на неплановані перевірки.

Оцінка ризиків: на чому фокусуватися

Ризик-орієнтований підхід — це основа сучасного аудиту. Він означає, що аудитор зосереджується не на всьому підряд, а на зонах з найбільшим ризиком. Там, де ризик низький, обсяг перевірки менший. Там, де ризик високий, — більший.

Що таке ризик у контексті аудиту фін. функції

Ризик — це ймовірність того, що фін. функція не виконує своїх завдань, що призводить до фін. втрат, репутаційних збитків, операційних проблем або стратегічних помилок. Ризик оцінюється за 2 параметрами: ймовірність (як часто це може статися) та вплив (скільки це коштуватиме бізнесу).

Типові ризики фінансової функції:

1. Ризик достовірності звітності. Звітність не відображає реальний стан бізнесу. Це може бути через помилки, маніпуляції або шахрайство.

Наслідки: неправильні управлінські рішення, проблеми з банками/інвесторами, податкові штрафи.

2. Ризик бюджетування. Бюджети нереалістичні, не контролюються, не виконуються.

Наслідки: втрата передбачуваності, перевитрати, недоотриманий прибуток.

3. Ризик грошових потоків. Компанія має прибуток, але не має грошей.

Наслідки: дефолт за зобов'язаннями, втрата постачальників, банкрутство.

4. Ризик дебіторки. Клієнти не платять вчасно, прострочена дебіторка зростає.

Наслідки: замороження грошей, втрати від знецінення, списання боргів.

5. Ризик кредиторки. Компанія платить постачальникам занадто рано або занадто пізно.

Наслідки: 1 — втрата %, 2 — штрафи та втрата постачальників.

6. Податковий ризик. Неправильне податкове планування, порушення законодавства.

Наслідки: штрафи, пені, блокування рахунків, кримінальна відповідальність.

7. Валютний ризик. Компанія має операції в валюті, але не хеджує ризики.

Наслідки: курсові втрати, що можуть перевищити маржинальність.

8. Ризик компетенцій CFO. CFO не має необхідних знань або не використовує їх ефективно.

Наслідки: системні помилки, неправильні рішення, демотивація команди.

9. Ризик шахрайства. Свідоме використання фін. функції для особистої вигоди.

Наслідки: прямі втрати, репутаційна шкода, втрата контролю.

10. IT-ризик. Фін. системи не захищені, права доступу не розмежовані, дані можуть бути втрачені або скомпрометовані.

Наслідки: втрата даних, шахрайство, переривання операцій.

Як оцінювати ризики на практиці

Аудитор використовує два інструменти:

- Інтерв'ю з власником, CFO та ключовими працівниками. Запитання: Які проблеми у вас були за останній рік? Що вас турбує найбільше? Де ви бачите найбільші ризики?
- Аналіз показників. Порівняння ключових фінпоказників із минулими періодами, з галузевими бенчмарками, з планами. Різкі зміни — сигнал ризику.

Матриця ризиків (приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»):

Ризик	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Рівень (Ймовір-ність × Вплив)	Пріоритет
Нереалістичне бюджетування	4	4	16	Високий
Валютний ризик (імпорт борошна)	5	3	15	Високий
Дебіторка (DSO зріс на 10 днів)	3	4	12	Середній
Податковий ризик	2	5	10	Середній
Шахрайство (розподіл повноважень)	2	5	8	Низький
IT-ризик	3	3	9	Середній
Компетенції CFO	3	4	12	Середній

На основі цієї матриці аудитор будує програму: найбільше уваги приділяється бюджетуванню та валютному ризику, менше — шахрайству (якщо немає сигналів).

Як це допомагає бізнесу. Ризик-орієнтований аудит дає власнику захист від найбільших загроз. Він не платить за перевірку того, що не важливо. Він отримує гарантію, що найризикованіші зони перевірені досконально. Запобігання втратам — від 5 до 15% EBITDA за рахунок раннього виявлення критичних ризиків. Якщо аудит не фокусується на ризиках, він може пропустити головну загрозу, яка знищить бізнес, і витратити час на дрібниці.

Складання програми аудиту

Програма аудиту — це детальний план дій для кожного напрямку перевірки. Вона відповідає на питання як саме ми будемо перевіряти кожну зону.

Структура програми аудиту:

Для кожної підсистеми фін. функції програма містить:

1. Мета перевірки цієї підсистеми. Напр.: Перевірити достовірність управлінської звітності та її відповідність бухобліку.
2. Процедури, які будуть виконані. Напр.: Порівняти управлінську та бухзвітність за 6 місяців, виявити розбіжності понад 5%, проаналізувати причини.
3. Джерела даних. Напр.: Баланс, ЗПІ, управлінські звіти, пояснення CFO.
4. Очікувані докази. Напр.: Документально зафіксовані пояснення розбіжностей, підтвердження коригувань.
5. Терміни та відповідальні. Хто, коли і за що відповідає.

Приклад програми для напрямку "Бюджетування" (ТОВ «Свіжий Хліб»):

№	Процедура	Джерело	Очікуваний доказ	Відповідальний	Термін
1	Перевірити наявність затверджених бюджетів на 2025-2026 роки	Документи бюджетного комітету	Копія бюджету з підписами власника	Аудитор А	День 1-2
2	Порівняти планові та фактичні показники за 2025 рік (помісячно)	Бюджет, фактична звітність	Таблиця відхилень понад 10%	Аудитор А	День 2-3
3	Проаналізувати причини відхилень > 15%	Пояснення CFO, документи	Список причин з оцінкою обґрунтованості	Аудитор А	День 3-4
4	Оцінити якість аналізу відхилень (чи є дії за результатами)	Протоколи нарад, плани дій	Оцінка: аналіз ведеться / не ведеться	Аудитор А	День 4
5	Перевірити реалістичність бюджету на 2026 рік (порівняння з ринком, минулими періодами)	Ринкові дані, минулі бюджети	Висновок: реалістичний / ні	Аудитор А + експерт	День 5

Як програма захищає від хаосу

Програма — це дорожня карта. Вона не дозволяє аудитору відволікатися на другорядне. Вона забезпечує, що всі важливі зони будуть перевірені. Вона дає власнику прозорість: він знає, що саме буде перевірено, як і коли.

Якщо програми немає, аудит стає імпровізацією. Аудитор перевіряє те, що легше перевірити, а не те, що важливіше. Власник отримує звіт, який не дає відповідей на ключові питання. Програма — це контракт між власником і аудитором про те, що саме буде зроблено.

Як це допомагає бізнесу. Програма аудиту дає власнику впевненість, що його гроші витрачаються на правильні речі. Він може контролювати прогрес, знати, на якому етапі перевірка, і не переживати, що щось пропущено. Крім того, програма дозволяє порівнювати результати різних аудитів — якщо програма однакова, можна бачити динаміку змін. Економія — запобігання витратам на повторний аудит через неякісну або неповну першу перевірку.

Практичний алгоритм планування аудиту

Для власника, який хоче організувати аудит, або для аудитора, який хоче зробити це системно, ось покроковий алгоритм:

Крок **1.** Попередня розмова з власником. З'ясувати цілі, турботи, очікування, бюджет, терміни. Зафіксувати відповіді на 5 ключових запитань.

Крок **2.** Визначення обсягу фін. функції. Окреслити, які підсистеми входять у фін. функцію в цій конкретній компанії. Узгодити межі з власником.

Крок **3.** Попередній аналіз. Зібрати базові документи: останню звітність, бюджети, організаційну структуру, політики, інструкції. Провести поверхневий аналіз, щоб виявити зони потенційних ризиків (різкі зміни показників, часта зміна персоналу, скарги).

Крок **4.** Інтерв'ю з ключовими особами. CFO, гол. бухгалтер, керівники підрозділів, власник. Зафіксувати їхні бачення проблем, ризиків, слабких місць.

Крок **5.** Формалізація цілей, обсягу та ризиків. Скласти документ, який фіксує: що перевіряємо, чому, які ризики є пріоритетними.

Крок **6.** Складання детальної програми аудиту. Для кожної підсистеми — процедури, джерела, очікувані докази, терміни, відповідальні.

Крок **7.** Узгодження плану з власником. Презентувати план, отримати зворотний зв'язок, скоригувати, затвердити.

Крок **8.** Комунікація плану з CFO. Пояснити CFO, що буде перевірятися, коли, які документи знадобляться, які інтерв'ю будуть проведені. Важливо зробити це без створення захисної реакції — аудит як перевірка системи, а не людини.

Крок **9.** Початок виконання програми. Робота за затвердженим планом, документування результатів, регулярний звіт власнику про прогрес.

Крок **10.** Коригування за потребою. Якщо в процесі виявляються нові ризики або нові факти, програма може бути скоригована за узгодженням з власником.

Підсумок

Планування аудиту фін. функції — це не формальність, а основа якості. Без плану аудит хаотичний, неповний і марний для власника. Правильне планування включає: чітке визначення фін. функції, цілей аудиту, обсягу, ризик-орієнтований підхід, детальну програму, узгоджену з власником, та комунікацію з CFO.

Власник, який бере участь у плануванні, отримує контроль над аудитом. Він не платить за зайве, не отримує непотрібних результатів, і знає, що найважливіші ризики будуть перевірені. Аудитор, який планує системно, працює ефективно, не витрачає час на другорядне, і дає власнику цінний звіт.

Як цей розділ допомагає бізнесу. Він дає власнику інструмент, щоб аудит був корисним, а не витратою грошей. Правильне планування зменшує бюджет аудиту на 30-50% порівняно з хаотичним аудитом, бо виключає зайву роботу. Воно запобігає втратам від неправильних рішень, прийнятих на основі неповної або некоректної інформації з аудиту. І воно збільшує прибуток, тому що дозволяє виявити системні проблеми на ранній стадії, коли їх виправлення коштує мінімально.

Визначення обсягу аудиту залежно від розміру та зрілості бізнесу

Попередній розділ пояснив, як планувати аудит взагалі. Цей розділ — про те, як адаптувати план під конкретний бізнес. Тому що аудит фін. функції для пекарні з оборотом 30 млн ₴ і для холдингу з оборотом 2 млрд ₴ — це різні завдання. Вони мають різний обсяг, різну глибину, різну вартість. І головна помилка, яку роблять власники та аудитори, — це застосовувати 1 і той самий підхід до різних бізнесів.

Як розмір бізнесу впливає на обсяг аудиту

Розмір бізнесу визначає кількість операцій, складність структури, кількість ризиків і, відповідно, обсяг аудиту. Що більший бізнес, то більше потрібно перевіряти. Але це не лінійна залежність — при переході від малого до середнього обсяг зростає стрибкоподібно, тому що з'являються нові види ризиків.

Малий бізнес (оборот до 50 млн ₴)

У малого бізнесу фін. функція проста. Операцій небагато, структура зрозуміла, ризики переважно операційні, а не стратегічні. Аудит має бути сфокусованим на тому, що може вбити бізнес найшвидше: втрата контролю над грошовими потоками, податкові штрафи, шахрайство з дрібними платежами.

Для малого бізнесу обов'язкова перевірка охоплює три зони.

1 — банківські виписки та звіряння з контрагентами. Це основа, без якої неможливо зрозуміти, чи справді гроші надходять туди, куди мають надходити. Аудитор перевіряє всі банківські рахунки за останні 6-12 місяців, звіряє надходження з реалізацією, платежі — з договорами та актами виконаних робіт. Будь-яке невідповідність — сигнал до глибшої перевірки.

2 — податкова дисципліна. Малий бізнес часто економить на податковому консультуванні, тому помилки в податкових деклараціях трапляються часто. Аудитор перевіряє своєчасність подання звітності, правильність нарахування основних податків (ПДВ, податок на прибуток, єдиний податок), наявність первинних документів для підтвердження витрат.

3 — управління грошовими потоками. У малому бізнесі нестача грошей може стати критичною за лічені дні. Аудитор перевіряє, чи ведеться щоденний облік залишків, чи контролюється дебіторська заборгованість, чи є розуміння, коли і скільки грошей надійде. Якщо цього немає, ризик ліквідності високий.

Що можна пропустити в малому бізнесі — стратегічне планування, управління ризиками, оцінку інвестиційних проектів. Цих функцій або немає, або вони настільки прості, що їхня перевірка не дасть цінної інформації. Також можна пропустити глибоку перевірку IT-контролів — якщо облік ведеться в Excel або простій бухпрограмі, там немає що перевіряти на рівні системи.

Середній бізнес (оборот 50-500 млн ₴)

Тут з'являються нові ризики, яких не було в малому бізнесі. Більше операцій — більше помилок. З'являються бюджети, кредити, складніші податкові схеми, управлінська звітність. З'являється команда, а разом із нею — ризики, пов'язані з людьми.

Обов'язкова перевірка охоплює всі зони, що були в малого бізнесу, + додаткові.

1, бюджети та аналіз їх виконання. У середньому бізнесі бюджети вже існують, але часто не працюють. Аудитор перевіряє, чи є затверджені бюджети, чи аналізуються відхилення, чи приймаються рішення за результатами аналізу. Якщо бюджети є, але їх не контролюють, вони марні.
2, управлінський облік. У середньому бізнесі вже потрібно розуміти рентабельність продуктів, клієнтів, напрямків. Аудитор перевіряє, чи існує управлінська звітність, чи вона відповідає бухгалтерській, чи використовується для прийняття рішень.
3, управління дебіторкою та кредиторкою. У малому бізнесі це було просто. У середньому — вже складна система з десятками контрагентів, різними умовами оплати, простроченнями. Аудитор перевіряє, чи ведеться реєстр дебіторів, чи контролюються терміни оплати, чи є процедури стягнення простроченої заборгованості.
4, податкове планування. У середньому бізнесі вже є сенс оптимізувати податки, але часто це робиться ризиковано. Аудитор перевіряє, чи є податкова політика, чи використовуються законні способи оптимізації, чи немає схем, які можуть призвести до штрафів.
5, внутрішній контроль. З'являється команда — з'являється потреба в розподілі повноважень. Аудитор перевіряє, чи розмежовані обов'язки між бухгалтерами, чи є подвійний контроль ключових операцій, чи підписуються документи відповідно до регламенту.
Що можна перевіряти вибірково — стратегічне фін. управління та управління ризиками. Вони вже є, але часто слабкі. Аудитор може оцінити їх поверхнево, щоб зрозуміти напрямок руху, але не заглиблюватися в деталі, якщо немає сигналів проблем.
Великий бізнес (понад 500 млн ₴ або холдингова структура)
Тут обсяг аудиту максимальний. Усі підсистеми перевіряються повністю. Додаються зони, які в меншому бізнесі не існують або несуттєві.
1, IT-контролі у фін. системах. У великому бізнесі фін. дані обробляються в складних системах (ERP, хмарні рішення, спеціалізоване ПЗ). Помилки в налаштуваннях прав доступу, відсутність резервних копій, слабкий захист даних можуть призвести до катастрофічних втрат. Аудитор перевіряє, хто має доступ до систем, як розмежовані права, чи є логування дій, чи проводяться резервні копіювання.
2, управління ризиками на рівні ERM. У великому бізнесі ризик-менеджмент — це окрема функція. Аудитор перевіряє, чи ідентифіковані ключові ризики, чи є плани реагування, чи моніторяться ризики.
3, стратегічне фін. управління. У великому бізнесі CFO бере участь у стратегічних рішеннях: оцінка інвестицій, структура капіталу, злиття та поглинання, підготовка до IPO. Аудитор перевіряє якість цих рішень, обґрунтованість, документацію.
4, структура фінансування. У великому бізнесі є кредитні лінії, облігації, складні фін. інструменти. Аудитор перевіряє вартість капіталу, умови кредитів, дотримання ковенант.
5, комплаєнс на рівні групи компаній. Якщо це холдинг, потрібно перевіряти трансфертне ціноутворення, консолідацію звітності, внутрішньогрупові розрахунки.
6, компетенції ₴ та команди. У великому бізнесі слабкий CFO коштує мільйонів. Аудитор оцінює не тільки процеси, а й людей, які цими процесами керують.

Як зрілість фін. функції впливає на обсяг аудиту

Розмір бізнесу визначає масштаб — кількість операцій, обсяг грошей, складність структури. Але розмір не визначає, наскільки системно працює фін. функція. Дві компанії з однаковим оборотом 300 млн ₴ можуть мати зовсім різну фін. функцію. В 1 — чіткі регламенти, розподіл повноважень, регулярна звітність, стратегічне планування. В іншій — хаос: 1 керівник тягне все, документи губляться, бюджети не виконуються, власник дізнається про проблеми пізно. Розмір однаковий, але ризики — різні.
Зрілість фін. функції — це міра того, наскільки система управління фінансами відповідає потребам бізнесу. Вона визначає, чи є в компанії не просто людина, яка рахує гроші, а повноцінна система, яка забезпечує контроль, прозорість, передбачуваність і стратегічне бачення.
Аудит має враховувати зрілість, тому що обсяг перевірки залежить від того, на якому етапі розвитку перебуває фін. функція. У стартап-фазі аудит шукає базові речі: чи взагалі є облік, чи не втрачаються гроші, чи сплачуються податки. У зрілій фазі аудит перевіряє системну якість: чи всі елементи працюють разом, чи немає прогалин, чи готова система до змін.
Три фази зрілості — стартап-фаза, стабільна фаза, зріла фаза — це не просто рівні, це різні світи з різними ризиками і різними підходами до аудиту. Розглянемо кожну детально.
Стартап-фаза: 1 керівник, 0 системи
Стартап-фаза — це коли фін. функція існує в 1 людині. Це може бути ₴, гол. бухгалтер, фін. менеджер — назва посади не важлива. Важливо, що вся відповідальність за гроші, облік, податки, звітність лежить на 1 людині. У неї може бути помічник, але помічник виконує технічну роботу, а не приймає рішення.

Це найризикованіша фаза з точки зору контролю. Не тому, що люди в цій фазі нечесні або некомпетентні. А тому, що сама структура — 1 людина, яка все знає і все вирішує — створює можливості для помилок і зловживань, які ніхто не помітить.

Що відбувається на практиці в стартап-фазі.

Облік часто ведется в Excel або в простій бухпрограмі. Системних регламентів немає — людина пам'ятає, що і як робити. Документи зберігаються в папках на робочому столі. Бюджети — це усні домовленості з власником, а не затверджені плани. Управлінської звітності немає — є бухзвітність, яку подають у податкову. Ризики не оцінюються — вони просто трапляються, коли трапляються. Стратегічне планування — це власник каже хочу вирости, а фін. керівник рахує, скільки для цього потрібно грошей.

Це не означає, що в стартап-фазі все погано. Багато компаній успішно проходять цю фазу з хорошими фін. керівниками. Але аудит у цій фазі має бути сфокусованим на базових речах, які забезпечують виживання бізнесу.

Що перевіряти в стартап-фазі.

1 — банківські виписки та звіряння. Аудитор перевіряє всі банківські рахунки за останні 6-12 місяців. Кожне надходження має бути підтверджене договором або рахунком. Кожен платіж — підтверджений актом або накладною. Будь-яке невідповідність — сигнал до глибшої перевірки. Це основа, без якої не можна довіряти жодній цифрі.

2 — податкові декларації. Аудитор перевіряє своєчасність подання, правильність нарахування основних податків, відповідність декларацій первинним документам. У стартап-фазі податкові помилки — найпоширеніша причина штрафів. 1 неправильно заповнена декларація може коштувати компанії 10-20% річного прибутку.

3 — первинні документи по ключових контрагентах. Аудитор вибирає 5-10 найбільших постачальників і клієнтів і перевіряє всі документи по них: договори, акти, накладні, рахунки. Якщо документи в порядку — значить, база є. Якщо документи відсутні або оформлені неправильно — це сигнал про системні проблеми.

4 — наявність базових контролів. Найважливіший контроль у стартап-фазі — підписання документів 2 особами. Платіжне доручення має підписувати фін. керівник і власник (або інша уповноважена особа). Якщо всі платежі підписує 1 людина — це червоний прапор. Аудитор перевіряє, хто має право підпису, чи дотримується цей принцип, чи немає винятків.

Що не перевіряти в стартап-фазі.

Бюджети. У стартап-фазі бюджетів або немає, або вони примітивні. Перевіряти нічого. Якщо бюджети є, аудитор може глянути на них поверхнево, але не витрачати час на глибокий аналіз.

Стратегічне планування. У стартап-фазі стратегія — це усні плани власника. Вона не документована, не формалізована, не підлягає перевірці. Аудитор може запитати про плани, але не більше.

Управлінський облік. У стартап-фазі управлінського обліку немає. Є бухоблік, який використовується для податкової. Перевіряти управлінський облік — марна трата часу.

IT-контролі. Якщо облік ведеться в Excel, IT-контролі не мають сенсу. Якщо є проста бухпрограма, достатньо перевірити, чи є пароль і чи робляться резервні копії.

Головна мета аудиту в стартап-фазі.

Головна мета — зрозуміти, чи можна довіряти цій людині на етапі, коли бізнес не має системи контролю. Аудит не шукає ідеальної системи — її немає. Аудит шукає ознаки того, що людина працює системно, навіть без формальних регламентів.

Ознаки системної роботи в стартап-фазі: документи впорядковані, а не в хаосі; фін. керівник може пояснити будь-яку цифру; він сам пропонує впровадити контролі, навіть якщо їх не вимагають; він документує процеси, щоб не тримати все в голові; він навчає помічника, щоб не бути незамінним.

Ознаки хаосу в стартап-фазі: документи губляться, фін. керівник не може пояснити цифри, уникає прямих запитань, не хоче впроваджувати контролі, тримає все в голові і не ділиться знаннями.

Якщо аудит показує системну роботу — хороший знак. Ця людина готова до зростання. Якщо аудит показує хаос, але фін. керівник не визнає проблем — червоний прапор. Власник має або змінювати керівника, або впроваджувати систему контролю поверх нього.

<u>Стабільна фаза: система з'являється, але не ідеальна</u>

Стабільна фаза — це коли фін. функція перестає бути 1 людиною і стає командою. З'являються 3-5 бухгалтерів, розподіл обов'язків, регламенти, регулярна звітність. З'являються бюджети, управлінська звітність, базове податкове планування. Але стратегічна функція ще слабка — керівник більше займається операційкою, ніж стратегією.

Це найпоширеніша фаза в українському середньому бізнесі. Система вже є, але вона не ідеальна. Є слабкі місця, є прогалини, є ризики. Аудит на цій фазі має перевіряти не тільки базові речі, а й якість системи.

Що з'являється в стабільній фазі.

1, регламенти. З'являються документи, які описують, хто і що робить: хто виставляє рахунки, хто проводить платежі, хто звіряє дебіторку, хто складає звітність. Регламенти можуть бути недосконалими, але вони є.

2, розподіл обов'язків. Бухгалтери мають чіткі зони відповідальності: 1 веде банк, 2 — дебіторку, 3 — кредиторку, 4 — податки. Це знижує ризик помилок і шахрайства, тому що 1 людина не контролює все.

3, регулярна звітність. З'являються щомісячні звіти для власника: баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів, аналіз виконання бюджету. Звіти можуть бути неідеальними, але вони регулярні.

4, бюджети. З'являються річні бюджети, які затверджуються власником. З'являється аналіз відхилень — порівняння плану з фактом. Аналіз може бути поверхневим, але він є.

5, управлінський облік. З'являються дані про рентабельність продуктів, клієнтів, напрямків. Управлінський облік може не збігатися з бухгалтерським, але він дає власнику розуміння, що відбувається.

Що перевіряти в стабільній фазі.

1 — якість регламентів. Аудитор перевіряє, чи регламенти існують, чи вони актуальні, чи їх дотримуються. Регламент, який є, але не виконується, гірший, ніж його відсутність — він створює ілюзію контролю.

2 — дотримання розподілу обов'язків. Аудитор перевіряє, чи справді бухгалтери працюють у своїх зонах, чи немає перетинів, чи 1 людина не виконує функції, які мають бути розділені. Напр., чи той самий бухгалтер виставляє рахунки і проводить платежі. Якщо так — це ризик шахрайства.

3 — якість внутрішнього контролю. Аудитор перевіряє, чи є подвійний контроль ключових операцій, чи підписуються документи згідно з регламентом, чи є санкціонування великих платежів. Якщо контролю немає — ризик помилок і зловживань високий.

4 — виконання бюджетів. Аудитор перевіряє, чи аналізуються відхилення, чи приймаються рішення за результатами аналізу, чи коригуються бюджети. Якщо бюджети є, але їх не контролюють — вони марні.

5 — управлінська звітність. Аудитор перевіряє, чи вона існує, чи вона зрозуміла власнику, чи використовується для прийняття рішень. Якщо управлінська звітність є, але власник її не читає — вона марна.

6 — податкове планування. Аудитор перевіряє, чи є податкова політика, чи використовуються законні способи оптимізації, чи немає схем, які можуть призвести до штрафів. У стабільній фазі податкові ризики вже значні.

Що перевіряти вибірково в стабільній фазі.

Управління ризиками. Воно може бути слабким або взагалі відсутнім. Аудитор перевіряє, чи є ризик-реєстр, чи ідентифіковані ключові ризики, чи є плани реагування. Якщо немає — це зона для рекомендацій, але не для глибокої перевірки.

Стратегічне планування. Воно може бути слабким. Аудитор перевіряє, чи є стратегічний план, чи він узгоджений з бюджетами, чи бере участь фін. керівник у стратегічних рішеннях. Якщо немає — це зона для рекомендацій.

Головна мета аудиту в стабільній фазі.

Головна мета — оцінити, чи система готова до масштабування. Чи витримає вона зростання бізнесу? Чи є прогалини, які стануть критичними при збільшенні обсягу? Якщо система готова — добре. Якщо ні — аудит дає рекомендації, що потрібно змінити.

2 мета — оцінити, чи готовий керівник до переходу на наступний рівень — стратегічне управління. Чи він мислить як CFO, чи все ще як гол. бухгалтер. Якщо він не готовий до стратегії — власник має знати про це заздалегідь.

<u>Зріла фаза: повноцінна система, складні ризики</u>

Зріла фаза — це коли фін. функція стає повноцінним департаментом з 10+ осіб. Усі підсистеми працюють: бухгалтерія, управлінський облік, бюджети, казначейство, податки, ризики, стратегія, IT, комплаєнс. Система велика, складна, має багато елементів, які мають взаємодіяти.

Це найскладніша фаза для аудиту, тому що помилки можуть бути в будь-якому елементі, а наслідки — величезні. 1 неправильна проводка в холдингу з оборотом 2 млрд ₴ може спотворити звітність на мільйони. 1 збій у правах доступу може призвести до шахрайства.

Що з'являється в зрілій фазі.

1, IT-контролі. Фін. дані обробляються в складних системах (ERP, хмарні рішення). Потрібно перевіряти права доступу, резервні копії, захист даних, логування дій.

2, управління ризиками на рівні ERM. Ризик-менеджмент стає окремою функцією. Ідентифікуються, оцінюються, моніторяться ризики, розробляються плани реагування.
3, стратегічне фін. управління. Керівник бере участь у стратегічних рішеннях: оцінка інвестицій, структура капіталу, злиття та поглинання.
4, компетенції CFO та команди. У зрілій фазі слабкий CFO коштує мільйонів. Потрібно оцінювати не тільки процеси, а й людей.
5, комплаєнс на рівні групи компаній. ТЦ, консолідація, внутрішньогрупові розрахунки.
Що перевіряти в зрілій фазі.
Все. Бухгалтерію, бюджети, управлінський облік, податки, ризики, стратегію, IT, компетенції, комплаєнс. Але головне — не просто перевірити кожну зону, а зрозуміти, як вони взаємодіють.
Чи немає конфліктів між підрозділами. Напр., бухгалтерія може вважати одне, а управлінський облік — інше. Це нормально, але розбіжності мають бути пояснені та документовані. Якщо їх немає — значить, система не працює.
Чи немає прогалин на стиках. Напр., між казначейством і бухгалтерією. Казначейство управляє грошима, бухгалтерія їх відображає. Якщо вони не синхронізовані — можуть виникати помилки.
Чи вся система працює як єдиний механізм. Якщо окремі елементи працюють добре, але разом дають збій — це проблема системної інтеграції.
Головна мета аудиту в зрілій фазі.
Головна мета — оцінити цілісність системи та готовність до змін. Якщо бізнес планує зростати, чи система витримає? Якщо бізнес планує продаж, чи система буде прозорою для покупця? Якщо бізнес планує залучати інвестора, чи система викликає довіру?
2 мета — оцінити взаємодію між підсистемами. Можна мати ідеальну бухгалтерію, ідеальні бюджети, ідеальне казначейство, але якщо вони не синхронізовані — система не працює. Аудит у зрілій фазі — це аудит взаємодій, а не тільки окремих елементів.
9 практичних ситуацій: що перевіряти
Тепер перейдемо до конкретики. На практиці розмір і зрілість комбінуються. Ось 9 реальних ситуацій із готовими відповідями, що перевіряти, в якій глибині, скільки часу це займе і чому.
Ситуація **1.** Малий бізнес, стартап-фаза
Приклад: пекарня "Свіжий Хліб-Міні" з оборотом 20 млн ₴. Власник сам займається продажами і стратегією. Фін. керівник — найманий, працює сам, без бухгалтера. Він веде облік у базовій бухпрограмі, готує податкову звітність, контролює банківські рахунки, спілкується з постачальниками щодо оплат.
Що перевіряти обов'язково. Банківські виписки за останні 6 місяців. Аудитор звіряє кожне надходження з реалізацією, кожен платіж — з договорами. Вибірка — 100% операцій, тому що їх небагато (50-100 на місяць). Податкові декларації — перевірка своєчасності подання, правильності нарахування ПДВ та єдиного податку. Первинні документи по 5 найбільших постачальниках і 5 найбільших клієнтах — перевірка наявності договорів, актів, накладних. Наявність базових контролів — хто підписує платіжні доручення, чи є подвійний підпис.
Що пропустити. Бюджети — їх немає. Стратегію — її немає. Управлінський облік — він не потрібен на цьому етапі. IT-контролі — система занадто проста.
Час аудиту: 20-30 годин (3-4 робочих дні).
Чому саме так. У малому бізнесі стартап-фази ризики сконцентровані в 3 зонах: втрата грошей через неконтрольовані платежі, податкові штрафи через помилки в деклараціях, шахрайство через відсутність подвійного підпису. Перевірка цих зон закриває 80% ризиків. Все інше — другорядне.
Ситуація **2.** Малий бізнес, стабільна фаза
Приклад: пекарня з оборотом 40 млн ₴. Фін. керівник + 2 бухгалтери. Вже є базові бюджети, регулярна звітність, налагоджений облік. З'являються перші ознаки системи.
Що перевіряти обов'язково. Все з Ситуації 1, але з меншою вибіркою (тепер можна перевіряти вибірково, бо система вже дає певні гарантії). + — виконання бюджетів. Чи є бюджети? Чи аналізуються відхилення? Чи приймаються рішення за результатами аналізу? Наявність управлінської звітності. Чи вона є? Чи зрозуміла власнику? Чи використовується? Аналіз дебіторки та кредиторки. Чи ведеться реєстр? Чи контролюються терміни? Розподіл повноважень між бухгалтерами. Хто за що відповідає? Чи немає перетинів?
Що перевіряти вибірково. Податкове планування. Якщо є елементи оптимізації — перевірити їхню законність. Якщо немає — пропустити. Управління ризиками. Якщо починають з'являтися — оцінити поверхнево.
Що пропустити. Стратегічне планування. Воно ще слабке, перевіряти немає чого.
Час аудиту: 40-50 годин (5-6 робочих днів).

Чому саме так. У стабільній фазі малого бізнесу ризики розширюються. З'являються бюджетні ризики (нереалістичні бюджети, відсутність контролю), ризики управлінської звітності (вона є, але не використовується), ризики дебіторки (вона зростає, але не контролюється). Додаткові 20 годин аудиту закривають ці ризики.

Ситуація **3.** Малий бізнес, зріла фаза

Приклад: пекарня з оборотом 45 млн ₴, але з повноцінним фін. департаментом (5+ осіб). Власник планує зростання і хоче мати сильну систему заздалегідь. Фактично це вже середній бізнес за зрілістю, але за розміром — ще малий.

Що перевіряти обов'язково. Все з Ситуації 2, + якість внутрішнього контролю. Чи є регламенти? Чи вони виконуються? Чи є подвійний контроль ключових операцій? Документування процесів. Чи описані всі ключові процеси? Чи актуальні описи? Готовність до масштабування. Чи система витримає зростання до 100-150 млн ₴? Які прогалини?

Що перевіряти вибірково. Стратегію та ризики. Вони вже є, але ще не повністю сформовані. Аудитор оцінює їх поверхнево, щоб зрозуміти напрямок.

Час аудиту: 60-80 годин (8-10 робочих днів).

Чому саме так. У цій ситуації власник інвестує в систему заздалегідь. Аудит має підтвердити, що інвестиції працюють, і виявити прогалини, які потрібно закрити до масштабування.

Ситуація **4.** Середній бізнес, стартап-фаза

Приклад: компанія швидко виросла з 30 до 150 млн ₴ обороту, але фін. функція залишилася на рівні малого бізнесу — 1 фін. керівник, який не справляється з обсягом. Це найнебезпечніша ситуація, тому що масштаб виріс, а контроль залишився слабким.

Що перевіряти обов'язково. Все з Ситуації 1 (база), але з більшим обсягом вибірки. Тепер операцій сотні на місяць, тому вибірка має бути репрезентативною (не менше 30% документів). Особливо ретельно — грошові потоки. Вони вже великі, і помилки дорогі. Податки. Ризик штрафів зріс пропорційно обсягу. Дебіторка. Вона вже значна, і прострочення можуть коштувати мільйонів.

Що перевіряти вибірково. Бюджети. Вони можуть бути, але часто не працюють. Якщо є — перевірити їх реалістичність та контроль виконання. Управлінський облік. Якщо є — перевірити його якість.

Що пропустити. Стратегію. Її ще немає в системному вигляді.

Час аудиту: 60-80 годин (8-10 робочих днів).

Чому саме так. Ця ситуація — найбільш ризикова, тому що система відстає від масштабу. Аудит має перевірити всі зони, де ризик зріс через зростання обсягу. Якщо аудит покаже, що керівник не справляється, власник має негайно вживати заходів — наймати команду, впроваджувати систему.

Ситуація **5.** Середній бізнес, стабільна фаза

Приклад: компанія з оборотом 300 млн ₴, CFO + 4 бухгалтери. Система працює, але є окремі слабкі місця. Це найпоширеніша ситуація в українському бізнесі.

Що перевіряти обов'язково. Все. Бухгалтерію, бюджети, управлінський облік, грошові потоки, податки, дебіторку, кредиторку, внутрішній контроль, розподіл повноважень. Кожна зона має свої ризики, і жодна не є другорядною.

Що перевіряти вибірково. Управління ризиками. Воно часто слабке в середньому бізнесі. Якщо є — перевірити якість. Якщо немає — зафіксувати як рекомендацію. Стратегічне планування. Якщо є — перевірити узгодженість з бюджетами.

Що пропустити. Нічого. Середній бізнес уже потребує повної перевірки.

Час аудиту: 100-150 годин (2-3 тижні).

Чому саме так. У середньому бізнесі стабільної фази ризики різноманітні та суттєві. Помилка в будь-якій зоні може коштувати мільйонів. Повна перевірка дає власнику впевненість, що всі ризики під контролем.

Ситуація **6.** Середній бізнес, зріла фаза

Приклад: компанія з оборотом 400 млн ₴, повноцінний фін. департамент, стратегічна функція розвинена. Це фактично великий бізнес за зрілістю, але за розміром — середній.

Що перевіряти обов'язково. Все, включаючи IT-контролі, управління ризиками, стратегічне планування, компетенції CFO та команди.

Час аудиту: 150-200 годин (3-4 тижні).

Чому саме так. У зрілій фазі середнього бізнесу ризики такі самі, як у великого бізнесу, але масштаб менший. Аудит має бути таким самим глибоким, але трохи коротшим через менший обсяг операцій.

Ситуація **7.** Великий бізнес, стартап-фаза

Приклад: холдинг, який швидко виріс через злиття та поглинання, але фін. функція не встигає за зростанням. Це рідкісна, але дуже ризикована ситуація.
Що перевіряти обов'язково. Все з Ситуації 4 (база), але в масштабі всього холдингу. Особливо ретельно — внутрішньогрупові розрахунки, консолідацію, податки на рівні групи, ТЦ.
Що перевіряти вибірково. Стратегію. Вона є, але може бути слабкою через швидке зростання. IT. Якщо системи не інтегровані між юрособами — це великий ризик.
Час аудиту: 200-300 годин (4-6 тижнів).
Чому саме так. У великому бізнесі стартап-фази ризики максимальні через масштаб і відсутність системи. 1 помилка в консолідації може спотворити звітність холдингу на десятки мільйонів. Аудит має бути глибоким і тривалим.
Ситуація **8.** Великий бізнес, стабільна фаза
Приклад: холдинг з оборотом 1 млрд ₴, фін. функція працює, але є окремі слабкі місця, які потребують перевірки.
Що перевіряти обов'язково. Все, включаючи IT-контролі, управління ризиками, стратегію, компетенції, комплаєнс.
Час аудиту: 250-350 годин (5-7 тижнів).
Чому саме так. У великому бізнесі стабільної фази ризики системні. Потрібно перевірити не тільки кожну зону, а й їхню взаємодію.
Ситуація **9.** Великий бізнес, зріла фаза
Приклад: холдинг з оборотом 2 млрд ₴, повноцінна фін. функція, яка працює як єдиний механізм. Це найскладніший випадок для аудиту, тому що потрібно перевірити не тільки кожну зону, а й їхню взаємодію.
Що перевіряти обов'язково. Все, але з акцентом на взаємодію між підсистемами та на готовність до змін (продаж, IPO, новий ринок).
Час аудиту: 350-500 годин (7-10 тижнів).
Чому саме так. У зрілій фазі великого бізнесу ризики не в окремих зонах, а на стиках. Аудит має перевіряти, чи вся система працює як єдиний механізм, і чи готова вона до змін.

Як узгоджувати обсяг із власником

Обсяг аудиту має бути узгоджений з власником до початку роботи. Без цього — суперечки про вартість, час і результати. Власник може сказати: Я думав, ви перевірите все, а ви перевірили тільки половину. Або: Я думав, це коштуватиме 50 тис., а ви виставили 200 тис. Узгодження обсягу — це інструмент, який запобігає таким суперечкам.
Готовий шаблон листа-запиту до власника
Шановний [ім'я власника],
Для визначення обсягу аудиту фін. функції прошу відповісти на такі запитання:
1. Який річний оборот компанії (останній завершений рік)?
2. Скільки осіб працює у фін. департаменті (включаючи бухгалтерію)?
3. Які зони фін. функції вас турбують найбільше?
4. Чи є бюджети? Якщо так — чи контролюється їх виконання?
5. Чи є управлінська звітність? Якщо так — чи використовується вона для прийняття рішень?
6. Чи є кредити, інвестиції, складні фін. операції?
7. Чи є IT-системи для обліку? Якщо так — які?
8. Чи є стратегічний план розвитку? Якщо так — на скільки років?
9. Який бюджет ви готові виділити на аудит?
10. Який термін ви вважаєте прийнятним для завершення аудиту?
На основі ваших відповідей я підготую пропозицію щодо обсягу робіт, термінів і вартості.
Чому ці запитання важливі
Перші два питання визначають розмір і зрілість — базовий обсяг. 3 питання визначає фокус — що турбує власника найбільше. Питання 4-8 уточнюють, які підсистеми вже існують, а які ні. Питання 9-10 визначають обмеження — бюджет і час.
Відповіді дають повну картину. Напр., якщо власник каже, що турбує дебіторка, аудитор робить на ній акцент. Якщо власник каже, що бюджет обмежений, аудитор пропонує скоротити обсяг, але попереджає про ризики.
Як пояснити власнику, чому обсяг саме такий
Власник часто хоче перевірити все, але не хоче платити за все. Або хоче перевірити мало, але не розуміє, що ризики високі. Аудитор має пояснити простою мовою:

Ваш бізнес має оборот 300 млн ₴. Це означає, що вже є кредити, бюджети, дебіторка на десятки мільйонів. Якщо ми не перевіримо ці зони, ризик втрат може бути вищим, ніж вартість аудиту. Я пропоную перевірити [перелік зон] повністю, [перелік зон] вибірково. Якщо ви хочете скоротити бюджет, ми можемо пропустити [перелік зон], але я попереджаю, що там є ризики.

Це прозоре, чесне пояснення, яке дає власнику можливість прийняти рішення. Він може сказати: Добре, перевіряйте все. Або: Давайте пропустимо ризики, я переконаний, що там все добре. Або: Давайте скоротимо бюджет, але ви перевірите найризикованіші зони.

Головне — щоб рішення було усвідомленим. Власник має знати, на що він погоджується, і які ризики він приймає, скорочуючи обсяг.

Типові помилки при визначенні обсягу

Навіть досвідчені аудитори та власники роблять помилки при визначенні обсягу. Ось найпоширеніші, з поясненням, чому вони виникають і як їх уникнути.

Помилка **1.** Надмірна деталізація там, де вона не потрібна

Аудитор перевіряє кожен дрібний документ у малому бізнесі, витрачаючи 100 годин на те, що можна перевірити за 30. Власник платить зайве.

Чому це відбувається. Аудитор боїться пропустити щось важливе і перестраховується. Або не має досвіду роботи з малим бізнесом і застосовує методику великого. Або хоче заробити більше, збільшуючи обсяг без потреби.

Як уникнути. Використовувати вибірковий метод. Перевіряти не всі документи, а репрезентативну вибірку. Якщо вибірка чиста, можна екстраполювати на всю сукупність. Для малого бізнесу достатньо 30-50% документів. Для середнього — 20-30%. Для великого — 10-20%.

Помилка **2.** Занадто поверхнева перевірка там, де ризики високі

Аудитор перевіряє бюджети поверхнево, тому що вони і так зрозумілі. Але бюджети — ключовий елемент контролю. Якщо вони не працюють, компанія втрачає передбачуваність.

Чому це відбувається. Аудитор не оцінив ризики до початку роботи. Він вирішив, що бюджети — це просто, і не заглибився. Або він не має компетенцій для глибокої перевірки бюджетів.

Як уникнути. Оцінювати ризики до початку роботи. Якщо ризик високий — заглиблюватися. Якщо низький — можна поверхнево. Для цього потрібен ризик-реєстр, де зафіксовано оцінку кожного ризику.

Помилка **3.** Ігнорування зрілості функції

Аудитор перевіряє стратегічне планування в стартап-фазі, де його немає. Або, навпаки, не перевіряє стратегію у зрілій фазі, де вона критична.

Чому це відбувається. Аудитор не оцінив зрілість на початку. Він застосував шаблонний підхід, не адаптований до конкретної ситуації.

Як уникнути. Оцінювати зрілість на початку. Якщо функції немає — пропускати. Якщо вона є — перевіряти відповідно до ризику. Для цього потрібна оцінка зрілості фін. функції, яка проводиться до початку аудиту.

Помилка **4.** Відсутність узгодження з власником

Аудитор визначив обсяг сам, без обговорення з власником. У результаті власник отримав не те, що хотів, і не хоче платити.

Чому це відбувається. Аудитор вважає, що він краще знає, що потрібно власнику. Або він боїться, що власник скоротить обсяг і бюджет. Або він просто забув узгодити.

Як уникнути. Узгоджувати обсяг до початку роботи. Фіксувати в технічному завданні. Це захищає і власника, і аудитора.

Чому ці помилки коштують грошей

Надмірна деталізація збільшує вартість аудиту без додаткової цінності — власник переплачує. Поверхнева перевірка пропускає ризики — власник втрачає гроші через невиявлені проблеми. Ігнорування зрілості дає некорисні результати — власник платить за марну роботу. Відсутність узгодження створює конфлікти — власник втрачає час і нерви, а іноді й гроші на додаткові перевірки.

Кожна з цих помилок коштує від 20 до 50% бюджету аудиту або від 5 до 15% EBITDA через невиявлені проблеми. Уникнення помилок — це пряма економія для бізнесу.

Підсумок

Обсяг аудиту залежить від розміру та зрілості бізнесу. Малий бізнес потребує сфокусованої перевірки базових зон. Середній — повної перевірки всіх підсистем, крім стратегічних. Великий — максимального обсягу з включенням IT, ризиків, стратегії, компетенцій.

Зрілість функції визначає, наскільки система готова до масштабування, і які ризики вже актуальні. Стартап-фаза — ризик залежності від 1 людини. Стабільна фаза — ризик якості системи. Зріла фаза — ризик складності та взаємодії між елементами.
9 практичних ситуацій дають готові відповіді: що перевіряти, в якій глибині, скільки часу це займе. Вони базуються на реальних комбінаціях розміру та зрілості, які зустрічаються в українському бізнесі.
Узгодження обсягу з власником — це не формальність, а інструмент, який запобігає суперечкам і гарантує, що аудит дасть саме ті результати, які потрібні власнику.
Головне правило: обсяг аудиту має бути пропорційний ризикам. Чим більший бізнес і чим складніша фінансова функція, тим більший обсяг. Чим менший бізнес і простіша функція — тим менший. Скорочувати обсяг там, де ризики високі, — це не економія, а створення ризику. Ви заощаджуєте 20-50 тис. ₴ на аудиті, але залишаєте потенційні втрати в 500 тис. — 5 млн ₴ без уваги. Це не економія — це інвестиція в майбутні проблеми.
Як цей розділ допомагає бізнесу. Він дає власнику та аудитору готовий інструмент для визначення обсягу аудиту без зайвих суперечок. Правильно визначений обсяг економить гроші (не перевіряється зайве), зменшує ризики (перевіряються важливі зони) і дає корисні результати (аудит відповідає потребам). Неправильно визначений обсяг коштує грошей (зайва робота або пропущені ризики) і підриває довіру до аудиту.

Оцінка ризиків фін. функції

Аудит без оцінки ризиків — це перевірка всього по трохи. Вона забирає багато часу, коштує грошей, але не дає відповіді на головне питання: Де найбільша загроза для бізнесу? Ризик-орієнтований підхід змінює це. Він фокусує увагу аудитора на тому, що реально важливо, а не на тому, що легше перевірити.
Оцінка ризиків — це не теоретична вправа. Це інструмент, який визначає, на що витрачати час і гроші. Правильна оцінка ризиків дозволяє перевірити найважливіше, не витрачаючи ресурси на другорядне. Неправильна — пропускає загрози, які можуть коштувати бізнесу мільйонів.
Цей розділ показує, як оцінювати ризики фін. функції на практиці: що це таке, як їх знаходити, як оцінювати їхню серйозність, як побудувати матрицю і як перетворювати оцінку на план дій.

Що таке ризик у контексті аудиту фін. функції

У повсякденному житті ризик — це щось погане, чого потрібно уникати. В аудиті ризик — це інструмент. Він допомагає зрозуміти, де ймовірність проблеми найвища і де наслідки будуть найбільшими.

Визначення ризику для цілей аудиту

Ризик фін. функції — це ймовірність того, що фін. функція не виконає своїх завдань, що призведе до фін. втрат, репутаційних збитків, операційних проблем або стратегічних помилок для бізнесу.
Це визначення має три ключові елементи:
1 — ймовірність. Як часто може статися проблема? Кожен день? Раз на місяць? Раз на рік? Ймовірність визначає, наскільки терміново потрібно звернути увагу на ризик.
2 — вплив. Скільки коштуватиме проблема, якщо вона станеться? 10 тис. ₴? 1 млн ₴? 10 млн ₴? Вплив визначає, наскільки серйозною є загроза.
3 — контекст бізнесу. 1 і той самий ризик може бути критичним для 1 компанії і незначним для іншої. Напр., валютний ризик критичний для імпортера і незначний для компанії, яка працює тільки в ₴.

Ризик-орієнтований підхід: що це означає на практиці

Ризик-орієнтований підхід означає, що аудитор не перевіряє все підряд. Він спочатку оцінює ризики, а потім будує план перевірки так, щоб найбільше уваги приділити зонам з найвищими ризиками. Там, де ризик низький, обсяг перевірки менший — можна обмежитися поверхневим оглядом. Там, де ризик високий, обсяг перевірки більший — потрібні глибокі тести, аналітичні процедури, детальна документація.
Цей підхід заощаджує час і гроші. Замість того щоб витрачати 100 годин на перевірку всього, аудитор витрачає 50 годин на перевірку найризикованіших зон і 10 годин на поверхневу перевірку решти. Результат — краща якість за менші гроші.

Відмінність ризику в зовнішньому та внутрішньому аудиті

У зовнішньому аудиті ризик визначається як ризик суттєвого викривлення фін. звітності. Аудитор оцінює, де в звітності можуть бути помилки, які вплинуть на рішення користувачів. Це вузьке визначення — воно стосується тільки звітності.
В аудиті фін. функції ризик ширший. Він включає не тільки ризик помилок у звітності, а й ризик неправильних управлінських рішень, ризик втрати контролю над грошима, ризик шахрайства, ризик некомпетентності, ризик

податкових штрафів, ризик втрати репутації. Будь-що, що може зашкодити бізнесу через неякісну роботу фін. функції.

Як це допомагає бізнесу. Ризик-орієнтований аудит дає власнику максимальний захист за мінімальну вартість. Він не платить за перевірку того, що не важливо. Він платить за перевірку того, що може вбити бізнес. Якщо аудитор не оцінює ризики, він може витратити 80% часу на перевірку зон із низьким ризиком і пропустити критичну загрозу. Економія від правильного фокусу — від 30 до 50% бюджету аудиту без втрати якості. Або, навпаки, значно глибша перевірка критичних зон за той самий бюджет.

Як ідентифікувати ризики фін. функції на практиці

Ідентифікація ризиків — це не теоретичне заняття. Це практична робота, яка починається з питань, документів і розмов. Аудитор не сидить і не придумує ризики в голові. Він збирає інформацію з 3 джерел.

Джерело **1.** Інтерв'ю з власником, CFO та ключовими працівниками.

Найцінніше джерело — люди. Вони знають, де в компанії слабкі місця, які проблеми вже траплялися, що їх турбує. Аудитор ставить запитання, які допомагають виявити ризики.

Запитання до власника:

- Що вас турбує у фін. функції прямо зараз?
- Які проблеми ви вже помічали за останній рік?
- Де ви бачите найбільшу вразливість?
- Які рішення приймалися, але ви не впевнені, що вони були правильними?
- Чи були випадки, коли ви дізнавалися про проблеми пізніше, ніж хотіли б?

Запитання до CFO:

- Які зони ви вважаєте найризикованішими у вашій роботі?
- Де ви б хотіли мати більше контролю, але не маєте?
- Які процеси, на вашу думку, потребують покращення?
- Чи були випадки, коли ви не могли пояснити власнику цифри?
- Які зовнішні фактори (ринок, податки, курс) впливають на вашу роботу найбільше?

Запитання до бухгалтерів та інших працівників:

- Які труднощі у вас виникають у роботі?
- Що ви вважаєте найбільш проблемним у ваших процесах?
- Чи є операції, які виконуються вручну і часто призводять до помилок?
- Чи були випадки, коли ви не могли отримати документи вчасно?

Відповіді на ці запитання дають 1й список ризиків. Вони не завжди точні — люди можуть не знати всіх проблем або не хотіти про них говорити. Але це початкова точка.

Джерело **2.** Аналіз фінпоказників.

Цифри говорять самі за себе. Аудитор аналізує ключові фінпоказники за останні 1-3 роки. Різкі зміни — це сигнали ризику.

Що аналізувати:

- Виручка. Різке зростання або падіння без пояснень.
- Собівартість. Зміна структури витрат.
- Прибуток. Різкі коливання маржинальності.
- Дебіторська заборгованість. Зростання DSO (днів обороту дебіторки).
- Кредиторська заборгованість. Зростання DPO (днів обороту кредиторки).
- Грошові потоки. Розрив між прибутком і грошима.
- Запаси. Зростання DIO (днів обороту запасів).
- Податки. Зміна податкового навантаження.
- Кредити. Зміна структури та вартості фінансування.
- Ключові співвідношення. ROA, ROE, ліквідність, платоспроможність.

Якщо показник різко змінився — це ризик. Якщо показник систематично відхиляється від плану — це ризик. Якщо показник гірший за галузеві бенчмарки — це ризик.

Джерело **3.** Аналіз документів та процесів.

Аудитор дивиться на те, як працюють процеси, і шукає ознаки слабкості.

Що аналізувати:

- Чи є регламенти? Якщо немає — ризик хаосу.
- Чи дотримуються регламентів? Якщо ні — ризик безконтрольності.
- Чи є розподіл повноважень? Якщо немає — ризик шахрайства.
- Чи є подвійний контроль ключових операцій? Якщо немає — ризик помилок.

- Як зберігаються документи? Якщо хаотично — ризик втрати даних.
- Як працюють IT-системи? Якщо застарілі або не захищені — ризик збоїв.

Три рівні ідентифікації ризиків

На практиці аудитор працює на 3 рівнях.

Рівень **1** — глобальні ризики. Це ризики, які стосуються всієї фін. функції. Напр., ризик некомпетентності CFO, ризик відсутності системи контролю, ризик податкових штрафів, ризик втрати ключових працівників. Вони впливають на все, тому їх оцінюють у 1у чергу.

Рівень **2** — ризики на рівні підсистем. Це ризики, які стосуються окремих частин фін. функції. Напр., ризик нереалістичних бюджетів (бюджетування), ризик втрати контролю над дебіторкою (казначейство), ризик помилок у податкових деклараціях (податки), ризик неправильної калькуляції собівартості (управлінський облік).

Рівень **3** — ризики на рівні конкретних операцій. Це ризики, які стосуються окремих типів операцій. Напр., ризик неправильного відображення курсових різниць, ризик помилок у нарахуванні амортизації, ризик втрати первинних документів.

Типи ризиків фін. функції

Ризики бувають різними. Для зручності оцінки їх групують за типами. Кожен тип вимагає свого підходу в аудиті.

Ризик **1.** Ризик достовірності звітності.

Звітність не відображає реальний стан бізнесу. Це може бути через помилки, маніпуляції або шахрайство. Наслідки: неправильні управлінські рішення, проблеми з банками/інвесторами, податкові штрафи.

Приклад: CFO неправильно розподіляє накладні витрати між продуктами. 1 продукт виглядає прибутковим, хоча насправді збитковий. Власник інвестує в нього гроші, а інвестиції не окупаються. Втрати — від 500 тис. до 5 млн ₴ залежно від масштабу.

Як виявити: порівняти управлінську та бух. звітність, проаналізувати методологію розрахунку собівартості, перевірити облікову політику.

Ризик **2.** Ризик бюджетування.

Бюджети нереалістичні, не контролюються, не виконуються. Наслідки: втрата передбачуваності, перевитрати, недоотриманий прибуток.

Приклад: бюджети складаються від досягнутого без урахування ринкових змін. Компанія планує зростання на 20%, а ринок падає на 10%. Бюджет не виконується. Перевитрати не контролюються. Втрати — від 300 тис. до 3 млн ₴ на рік.

Як виявити: порівняти плани з фактом за останні 1-2 роки, оцінити реалістичність прогнозів, перевірити якість аналізу відхилень.

Ризик **3.** Ризик грошових потоків.

Компанія має прибуток, але не має грошей. Наслідки: дефолт за зобов'язаннями, втрата постачальників, банкрутство.

Приклад: компанія продає з відстрочкою платежу 60 днів. Гроші надходять із затримкою, а постачальникам потрібно платити вчасно. Касовий розрив закривається дорогими кредитами. Втрати — від 500 тис. до 10 млн ₴ на рік залежно від масштабу.

Як виявити: проаналізувати грошовий цикл (DSO, DPO, DIO), перевірити прогнозування грошових потоків, оцінити наявність кредитних ліній.

Ризик **4.** Ризик дебіторської заборгованості.

Клієнти не платять вчасно, прострочена дебіторка зростає. Наслідки: замороження грошей, втрати від знецінення, списання боргів.

Приклад: відділ продажів не перевіряє платоспроможність клієнтів. Дебіторка зростає на 30% за рік. Частина боргів стає безнадійною. Втрати — від 200 тис. до 5 млн ₴.

Як виявити: проаналізувати DSO, перевірити процедури роботи з дебіторами, оцінити якість кредитної політики.

Ризик **5.** Ризик кредиторської заборгованості.

Компанія платить постачальникам занадто рано або занадто пізно. Наслідки: 1 — втрата %, 2 — штрафи та втрата постачальників.

Приклад: компанія платить постачальникам за фактом поставки, хоча договір дає відстрочку 30 днів. Втрата % — 2-3% річних від суми платежів. Якщо платежі 100 млн ₴ на рік — втрати 2-3 млн ₴.

Як виявити: проаналізувати DPO, порівняти умови договорів з фактичними платежами.

Ризик **6.** Податковий ризик.

Неправильне податкове планування, порушення законодавства. Наслідки: штрафи, пені, блокування рахунків, кримінальна відповідальність.
Приклад: компанія використовує ризиковану схему податкової оптимізації. Податкова виявляє порушення. Штраф — 1,5 млн ₴, пені — ще 500 тис. ₴. + блокування рахунків на 2 місяці — втрата обороту.
Як виявити: проаналізувати податкове навантаження, перевірити обґрунтованість витрат, оцінити податкові ризики за основними операціями.
Ризик **7.** Валютний ризик.
Компанія має операції в валюті, але не хеджує ризики. Наслідки: курсові втрати, що можуть перевищити маржинальність.
Приклад: компанія закуповує сировину за кордоном. Курс ₴ падає на 15% за квартал. Витрати зростають на 15%, а ціни для клієнтів не переглядаються. Втрати — мільйони.
Як виявити: проаналізувати валютну структуру активів і зобов'язань, перевірити наявність хеджування, оцінити чутливість бізнесу до курсових змін.
Ризик **8.** Ризик компетенцій CFO.
CFO не має необхідних знань або не використовує їх ефективно. Наслідки: системні помилки, неправильні рішення, демотивація команди.
Приклад: CFO прийшов із банку і не розуміє виробничої собівартості. Він неправильно розподіляє накладні витрати. Власник приймає рішення на основі спотворених даних. Втрати — від 500 тис. до 10 млн ₴ залежно від масштабу.
Як виявити: оцінити якість прийнятих рішень за останній рік, перевірити методологію, провести інтерв'ю.
Ризик **9.** Ризик шахрайства.
Свідоме використання фін. функції для особистої вигоди. Наслідки: прямі втрати, репутаційна шкода, втрата контролю.
Приклад: бухгалтер, який має доступ до платежів, перенаправляє дрібні суми на підставні рахунки. За рік — 300 тис. ₴. Або CFO створює фіктивного постачальника і підписує акти. Втрати — мільйони.
Як виявити: перевірити розподіл повноважень, проаналізувати незвичні операції, оцінити контрольне середовище.
Ризик **10.** IT-ризик.
Фін. системи не захищені, права доступу не розмежовані, дані можуть бути втрачені або скомпрометовані. Наслідки: втрата даних, шахрайство, переривання операцій.
Приклад: 1 CFO має доступ до всього — до систем, до всіх рахунків, до всіх даних. Він може змінювати проводки, видаляти документи, виводити гроші. Контролю немає.
Як виявити: перевірити права доступу, наявність резервних копій, захист даних.

Матриця ризиків: як оцінювати ймовірність і вплив

Матриця ризиків — це основний інструмент оцінки. Вона допомагає візуалізувати ризики та визначити пріоритети.

Як будується матриця

Матриця має дві осі:
- Вертикальна вісь — вплив (наслідки ризику). Від незначний (до 100 тис. ₴) до катастрофічний (понад 10 млн ₴).
- Горизонтальна вісь — ймовірність (як часто може статися). Від дуже низька (раз на 5-10 років) до дуже висока (кожен місяць).

Кожен ризик оцінюється за 2 параметрами і потрапляє в 1 з клітинок матриці. Клітинки групуються за рівнем пріоритету:
- Критичні ризики (висока ймовірність + великий вплив). Їх потрібно перевіряти в 1у чергу, максимально глибоко.
- Високі ризики (висока ймовірність + середній вплив, або середня ймовірність + великий вплив). Їх потрібно перевіряти ретельно.
- Середні ризики (середня ймовірність + середній вплив). Їх можна перевіряти вибірково.
- Низькі ризики (низька ймовірність + малий вплив). Їх можна перевіряти поверхнево або не перевіряти взагалі.

Шкала оцінки

Для ймовірності використовується 5-бальна шкала:
- 1 — дуже низька (раз на 5-10 років)
- 2 — низька (раз на 2-5 років)

- 3 — середня (раз на рік)
- 4 — висока (раз на квартал)
- 5 — дуже висока (кожен місяць)

Для впливу — також 5-бальна шкала:
- 1 — незначний (до 100 тис. ₴)
- 2 — помірний (100-500 тис. ₴)
- 3 — суттєвий (500 тис. - 2 млн ₴)
- 4 — великий (2-10 млн ₴)
- 5 — катастрофічний (понад 10 млн ₴)

Пріоритет = Ймовірність × Вплив.

Максимальний пріоритет — 25 (5×5). Мінімальний — 1 (1×1).

Приклад матриці для ТОВ «Свіжий Хліб» (оборот 300 млн ₴):

Ризик	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Пріоритет (Йм × Вп)	Рівень
Нереалістичні бюджети (бюджетування)	4	4	16	Критичний
Валютний ризик (імпорт борошна)	5	3	15	Критичний
Якість калькуляції собівартості (управлінський облік)	3	4	12	Високий
Дебіторка (DSO зріс на 10 днів)	3	4	12	Високий
Податковий ризик (неоптимальне планування)	2	5	10	Середній
Ризик шахрайства (розподіл повноважень)	2	4	8	Середній
IT-ризик (доступ до систем)	3	3	9	Середній
Компетенції CFO	3	4	12	Високий
Кредиторка (зайві переплати)	3	2	6	Низький

Як інтерпретувати матрицю:
- Критичні ризики (пріоритет 16-25): бюджети та валютний ризик. Вони потребують найбільшої уваги. Аудитор має перевірити їх максимально глибоко — повне тестування, детальна документація.
- Високі ризики (пріоритет 10-15): собівартість, дебіторка, компетенції CFO. Вони потребують ретельної перевірки, але не максимальної глибини.
- Середні ризики (пріоритет 5-9): податки, шахрайство, IT. Вони потребують вибіркової перевірки — аудитор може обмежитися аналітичними процедурами та інтерв'ю.
- Низькі ризики (пріоритет 1-4): кредиторка. Їх можна перевірити поверхнево або не перевіряти взагалі.

Від оцінки ризиків до плану аудиту

Оцінка ризиків — це не самоціль. Вона потрібна, щоб побудувати план аудиту. Як це робиться на практиці.

Крок **1.** Визначити критичні зони на основі матриці.

Аудитор бере матрицю ризиків і визначає, які зони потребують найбільшої уваги. У прикладі з «Свіжим Хлібом» критичні зони — бюджети та валютний ризик. Високі зони — собівартість, дебіторка, компетенції CFO.

Крок **2.** Визначити обсяг перевірки для кожної зони.

Для кожної зони аудитор визначає глибину перевірки:
- Критичні зони: повна перевірка. Тестування всіх ключових процесів, детальний аналіз, повна вибірка або велика репрезентативна вибірка, інтерв'ю з усіма ключовими особами.
- Високі зони: ретельна перевірка. Тестування ключових процесів, аналітичні процедури, середня вибірка.
- Середні зони: вибіркова перевірка. Аналітичні процедури, невелика вибірка, інтерв'ю з відповідальними.
- Низькі зони: поверхнева перевірка або пропуск. Аналітичні процедури без детального тестування.

Крок **3.** Розподілити ресурси (час, бюджет).

Аудитор розподіляє час пропорційно пріоритету ризиків:
- Критичні зони — 40-50% часу.
- Високі зони — 25-35% часу.
- Середні зони — 10-15% часу.
- Низькі зони — 5-10% часу.

Крок **4.** Скласти програму аудиту.

Для кожної зони складаються конкретні процедури:

- Бюджети (критична зона): перевірити наявність затверджених бюджетів, порівняти план з фактом за останній рік, проаналізувати відхилення понад 15%, оцінити якість аналізу відхилень, перевірити реалістичність бюджету на поточний рік.
- Валютний ризик (критична зона): оцінити валютну структуру активів і зобов'язань, перевірити наявність хеджування, проаналізувати чутливість бізнесу до курсових змін, оцінити ефективність управління валютними ризиками.
- Собівартість (висока зона): перевірити методологію калькуляції, порівняти з галузевими показниками, проаналізувати структуру витрат, виявити зони з найбільшим потенціалом оптимізації.
- Дебіторка (висока зона): проаналізувати DSO, перевірити реєстр дебіторів, оцінити кредитну політику, проаналізувати прострочення понад 60 днів.

Крок **5.** Узгодити план з власником.

Аудитор презентує власнику план, заснований на оцінці ризиків. Він пояснює: Ми оцінили ризики. Найбільші загрози — бюджети та валютний ризик. Ми пропонуємо приділити їм 50% часу. Інші зони — решту. Чи згодні ви з цими пріоритетами?

Власник може погодитися або скоригувати пріоритети. Напр., якщо власника більше турбує дебіторка, він може попросити приділити їй більше уваги.

Типові помилки при оцінці ризиків

Навіть досвідчені аудитори роблять помилки. Ось найпоширеніші.

Помилка **1.** Ігнорування думки власника.

Аудитор оцінює ризики самостійно, не питаючи власника. Власник знає бізнес краще, ніж будь-хто. Якщо його не питати, аудитор може пропустити ризики, які турбують власника, або, навпаки, витратити час на те, що власника не турбує.

Що робити: обов'язково інтерв'ювати власника на початку. Його думка — критичне джерело інформації про ризики.

Помилка **2.** Ігнорування червоних прапорців.

Власник вже помітив сигнали (затримки звітності, уникнення відповідей, перевитрати), але аудитор не враховує їх в оцінці ризиків. Він вважає, що це дрібниці.

Що робити: фіксувати всі сигнали і враховувати їх в оцінці ризиків. Якщо є сигнали, ризик завжди вищий.

Помилка **3.** Занадто оптимістична оцінка.

Аудитор оцінює ризики нижче, ніж вони є, тому що хоче зменшити обсяг роботи або тому що не хоче засмучувати власника.

Що робити: оцінювати ризики об'єктивно. Якщо є сумніви — оцінювати вище. Краще перестрахуватися, ніж пропустити загрозу.

Помилка **4.** Занадто песимістична оцінка.

Аудитор оцінює всі ризики як високі, щоб збільшити обсяг роботи і бюджет.

Що робити: оцінювати ризики об'єктивно. Не всі ризики однаково важливі. Надмірна перевірка низьких ризиків — це втрата грошей власника.

Помилка **5.** Відсутність документації.

Аудитор оцінює ризики усно, не документує їх. У результаті немає доказів того, що оцінка проводилася, і план аудиту не може бути перевірений.

Що робити: документувати оцінку ризиків у робочих документах. Матриця ризиків, обґрунтування оцінок, план аудиту — все має бути зафіксовано.

Помилка **6.** Оцінка ризиків без урахування зовнішніх факторів.

Аудитор оцінює ризики тільки на основі внутрішніх даних, не враховуючи ринок, регуляторні зміни, економічну ситуацію.

Що робити: враховувати зовнішні фактори. Вони можуть різко змінити ризики. Напр., зміна податкового законодавства може зробити ризик податкових штрафів критичним.

Чому ці помилки коштують грошей

Неправильна оцінка ризиків призводить до того, що аудит перевіряє не те, що потрібно. Власник платить за перевірку зон із низьким ризиком, а критичні загрози залишаються неперевіреними. Втрати — від 10 до 30% бюджету аудиту на зайву роботу і від 5 до 15% EBITDA на невиявлені проблеми.

GIAS та оцінка ризиків: що змінюється

GIAS 2025 встановлюють чіткі вимоги до оцінки ризиків у внутрішньому аудиті. Вони змінюють підхід до ризик-орієнтованого планування.

Вимога GIAS (стандарт 9.1 та 13.1)

Внутрішній аудит має базуватися на незалежній оцінці ризиків організації. План аудиту має бути побудований на основі цієї оцінки, а не на побажаннях менеджменту.

Яку реальну проблему вирішує ця вимога.

Без цієї вимоги внутрішній аудит може перевіряти те, що попросив CFO або власник, а не те, що реально важливо. CFO може попросити перевірити дрібні операції, щоб відволікти увагу від великих ризиків. Власник може попросити перевірити те, що його турбує, але не знати про справжні загрози. GIAS вимагають, щоб аудитор самостійно оцінював ризики, а не покладався на чиїсь побажання.

Що втрачає бізнес, якщо ця вимога ігнорується.

Якщо внутрішній аудит не проводить незалежну оцінку ризиків, він стає інструментом менеджменту, а не власника. Він перевіряє те, що менеджмент хоче показати, а не те, що може зашкодити бізнесу. Критичні ризики залишаються неперевіреними. Втрати — від 5 до 15% EBITDA через невиявлені системні проблеми.

Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання заради дотримання.

Аудитор не просто проводить оцінку ризиків для галочки. Він оцінює, чи реально ця оцінка впливає на план аудиту. Якщо оцінка ризиків показує, що бюджети — критичний ризик, а в плані аудиту бюджетам приділено 10% часу — це порушення GIAS. Аудитор перевіряє, чи план побудований на основі оцінки ризиків, чи є докази того, що ризики враховані, чи змінюється план при зміні ризиків.

GIAS також вимагають, щоб оцінка ризиків була документована (стандарт 13.2). Це означає, що аудитор має показати, як він оцінював ризики, чому саме так, і як це вплинуло на план. Без документації немає доказів, що оцінка проводилася.

Підсумок

Оцінка ризиків — це основа сучасного аудиту. Вона визначає, на що витрачати час і гроші. Без неї аудит стає хаотичним, неповним і марним для власника.

Правильна оцінка ризиків включає: ідентифікацію ризиків через інтерв'ю, аналіз показників і документів; оцінку ймовірності та впливу за 5-бальною шкалою; побудову матриці ризиків; розподіл ресурсів пропорційно пріоритету; документацію оцінки.

Типові ризики фін. функції — це ризик достовірності звітності, бюджетування, грошових потоків, дебіторки, кредиторки, податків, валюти, компетенцій CFO, шахрайства, IT. Кожен має свої наслідки та способи виявлення.

GIAS 2025 вимагають, щоб оцінка ризиків була незалежною, документованою та впливала на план аудиту. Ігнорування цих вимог робить аудит інструментом менеджменту, а не власника.

Як цей розділ допомагає бізнесу. Він дає власнику та аудитору інструмент, який забезпечує фокус на найважливіших загрозах. Правильна оцінка ризиків зменшує бюджет аудиту на 30-50% (за рахунок виключення зайвих перевірок), запобігає втратам від невиявлених проблем (від 5 до 15% EBITDA) і дає власнику впевненість, що аудит перевіряє саме те, що може зашкодити бізнесу. Неправильна оцінка — це втрачені гроші на зайву роботу і втрачені гроші на пропущені загрози.

Тестування контролів

Попередній розділ показав, як оцінювати ризики. Але оцінка ризиків — це тільки 1й крок. Вона показує, де можуть бути проблеми. Тестування контролів показує, чи є проблеми насправді.

Контроль — це будь-яка дія, процедура, політика або система, яка зменшує ризик. Якщо ризик — це загроза, то контроль — це захист. Тестування контролів — це перевірка того, чи існує захист (дизайн) і чи він працює (операційна ефективність).

Без тестування контролів аудит залишається на рівні припущень. Аудитор знає, де можуть бути проблеми, але не знає, чи є вони насправді. Тестування дає відповідь на це питання.

Що таке контролі у фін. функції

У повсякденному житті контролі — це правила, які ми створюємо, щоб уникнути проблем. Ми ставимо будильник, щоб не проспати. Ми перевіряємо дату на продуктах, щоб не отруїтися. Ми замикаємо двері, щоб не обікрали. У фін. функції контролі працюють так само — вони запобігають помилкам, втратам, шахрайству.

<u>Визначення контролю в контексті аудиту</u>

Контроль — це політика, процедура, система або дія, яка спрямована на зменшення ризику до прийнятного рівня. Контроль може бути автоматичним (система не дозволяє провести платіж без підпису), ручним (бухгалтер звіряє банківську виписку), формальним (затверджений регламент) або неформальним (усна інструкція).

Важлива характеристика контролю — він має бути задокументованим, повторюваним і перевіреним. Якщо контроль існує тільки в голові людини, він не є контролем з точки зору аудиту — його не можна перевірити.

Типи контролів у фін. функції

1 тип — превентивні контролі. Вони запобігають помилкам до того, як вони стануться. Напр., подвійний підпис платіжних доручень. Платіж не проходить, доки його не підпишуть дві особи. Це запобігає несанкціонованим платежам.

2 тип — детективні контролі. Вони виявляють помилки після того, як вони сталися. Напр., щомісячне звіряння банківських виписок з бухобліком. Якщо помилка сталася, звіряння її покаже.

3 тип — коригувальні контролі. Вони виправляють помилки після того, як їх виявили. Напр., процедура коригування проводок після виявлення помилки.

Для аудиту найважливіші два виміри контролю:

Дизайн контролю — чи контроль існує в принципі. Чи є регламент? Чи визначено, хто за що відповідає? Чи прописана процедура? Якщо дизайну немає, контроль не існує.

Операційна ефективність контролю — чи працює контроль на практиці. Якщо регламент є, але його не дотримуються, контроль не працює.

Тестування контролів охоплює обидва виміри. Спочатку аудитор перевіряє, чи контроль існує (тестування дизайну). Потім — чи він працює (тестування операційної ефективності).

Як це допомагає бізнесу. Контролі — це захист від втрат. Без контролів ризики реалізуються з високою ймовірністю. Помилки стають системними, шахрайство залишається непоміченим, гроші витікають непомітно. Тестування контролів показує власнику, чи його гроші захищені, чи він покладається на удачу. Економія від працюючих контролів — від 5 до 15% EBITDA на рік за рахунок запобігання втратам.

Тестування дизайну контролів: чи існує захист

1й етап тестування — перевірка дизайну. Аудитор відповідає на питання: Чи існує цей контроль у принципі? Якщо контролю немає, подальше тестування не має сенсу — ризик не покритий.

Як перевіряється дизайн

Аудитор використовує три методи:

1 — інтерв'ю. Він запитує відповідальних: Як ви контролюєте цей процес? Які процедури існують? Хто за що відповідає? Відповіді дають перше уявлення про дизайн.

2 — документальна перевірка. Аудитор дивиться на регламенти, політики, інструкції, посадові обов'язки. Якщо їх немає, дизайну немає. Якщо вони є, аудитор оцінює, чи вони адекватні ризикам.

3 — спостереження. Аудитор спостерігає за процесом наживо. Покажіть, як ви проводите звіряння банку — і дивиться, чи є процедура насправді.

Критерії оцінки дизайну

Аудитор оцінює дизайн за такими критеріями:

- Чіткість — чи зрозуміло, хто що робить?
- Повнота — чи охоплює контроль усі суттєві ризики?
- Розподіл повноважень — чи 1 людина не контролює все?
- Документація — чи зафіксовані результати контролю?
- Актуальність — чи відповідає контроль поточним ризикам?

Приклад тестування дизайну для ТОВ «Свіжий Хліб»

Ризик: несанкціоновані платежі. Контроль: подвійний підпис платіжних доручень.

Інтерв'ю: Хто підписує платежі? Відповідь: CFO і власник.

Документальна перевірка: є наказ про розподіл повноважень, де зазначено, що платежі понад 100 тис. ₴ підписуються 2 особами.

Спостереження: аудитор дивиться на три платіжних доручення за останній місяць. На всіх — два підписи.

Висновок: дизайн контролю існує. Він чіткий, задокументований і виконується на практиці.

Якщо дизайну немає, що робити

Якщо аудитор виявляє, що дизайну немає, він фіксує це як недолік. Напр., немає регламенту звіряння банківських виписок. Ризик неправильного відображення банківських операцій не покритий.

У цьому випадку аудитор не тестує операційну ефективність — тестувати нічого. Він переходить до субстантивних процедур, щоб перевірити фактичні суми. Якщо контролю немає, єдиний спосіб перевірити — це перевірка самих даних.

Як це допомагає бізнесу. Тестування дизайну показує власнику, чи взагалі є захист. Якщо дизайну немає, власник дізнається про це до того, як станеться проблема. Він може впровадити контроль, а не чекати, поки ризик реалізується.

Тестування операційної ефективності контролів: чи працює захист

Якщо дизайн є, аудитор переходить до 2 етапу — тестування операційної ефективності. Він відповідає на питання: Чи працює контроль на практиці? Дизайн може бути чудовим, але якщо його не дотримуються — він марний.

Як перевіряється операційна ефективність

Аудитор бере вибірку операцій і перевіряє, чи контроль спрацював у кожному випадку.

Для контролю "подвійний підпис платежів" аудитор вибирає 30-50 платіжних доручень за останні 6 місяців і перевіряє: чи є на кожному два підписи? Якщо є — контроль працює. Якщо на деяких 1 підпису немає — контроль не працює.

Розмір вибірки

Розмір вибірки залежить від кількості операцій та оцінки ризику:

- Якщо операцій мало (до 100 на місяць) — можна перевірити всі.
- Якщо операцій багато (сотні) — використовується вибірка 30-50 операцій.
- Якщо ризик високий — вибірка більша (50-100).
- Якщо ризик низький — вибірка менша (20-30).

Приклад: у ТОВ «Свіжий Хліб» за місяць 200 платіжних доручень. Аудитор вибирає 50 (25%) для перевірки. Якщо всі 50 мають два підписи, контроль вважається ефективним. Якщо в 2-3 немає 2 підпису, це сигнал про проблему.

Що робити, якщо виявлені винятки

Якщо аудитор знаходить винятки (платежі без 2 підпису), він аналізує їх:

- Це системна проблема (контроль не працює взагалі) або випадковий збій?
- Якщо системна — контроль неефективний, потрібна глибша перевірка.
- Якщо випадкова — можна збільшити вибірку або перевірити інший період.

Якщо винятків багато (> 10% вибірки), контроль вважається неефективним. Аудитор переходить до субстантивних процедур.

Приклад тестування операційної ефективності для ТОВ «Свіжий Хліб»

Контроль: щомісячне звіряння банківських виписок з бухобліком.

Аудитор перевіряє звіряння за останні 6 місяців. У кожному місяці є акт звіряння, підписаний CFO та гол. бухгалтером. Розбіжностей немає.

Висновок: контроль працює ефективно.

Якби в 2 з 6 місяців звіряння не було, контроль би вважався неефективним.

Як це допомагає бізнесу. Тестування операційної ефективності показує власнику, що контролі реально працюють, а не існують тільки на папері. Власник отримує докази того, що його гроші захищені. Якщо контролі не працюють, він дізнається про це і може вжити заходів.

Ключові контролі у фін. функції за підсистемами

Різні підсистеми фін. функції мають різні ключові контролі. Аудитор має знати, де шукати і що перевіряти.

Бухоблік та звітність

Ключові контролі:

- Розподіл повноважень між бухгалтерами (ніхто не веде все).
- Подвійний контроль ключових проводок (напр., нарахування амортизації).
- Регулярне звіряння банківських виписок.
- Регулярне звіряння дебіторки та кредиторки.
- Процедура закриття місяця (що перевіряється, ким, коли).

Як тестувати: перевірити, хто що робить, подивитися на акти звіряння, перевірити процедуру закриття місяця.

Управлінський облік та аналітика

Ключові контролі:

- Методологія калькуляції собівартості (задокументована, зрозуміла).
- Регулярне порівняння управлінської та бух. звітності.
- Процедура перевірки даних від підрозділів.

Як тестувати: перевірити методологію, порівняти управлінську та бух. звітність.

Планування та бюджетування

Ключові контролі:

- Процедура затвердження бюджетів (хто затверджує, як узгоджується).
- Процедура аналізу відхилень (хто аналізує, як часто, які дії).
- Процедура коригування бюджетів.

Як тестувати: перевірити наявність затверджених бюджетів, проаналізувати звіти про виконання, подивитися, чи приймаються рішення за результатами.

Казначейство та управління грошовими потоками

Ключові контролі:

- Подвійний підпис платежів.
- Процедура авторизації платежів (хто може ініціювати, хто затверджувати).
- Щоденний контроль залишків.
- Прогнозування грошових потоків (регулярне, точне).

Як тестувати: перевірити підписи на платіжних дорученнях, проаналізувати прогнози, порівняти з фактичними залишками.

Податкове планування та комплаєнс

Ключові контролі:

- Процедура перевірки податкових декларацій (хто перевіряє, як).
- Регулярний моніторинг змін у законодавстві.
- Процедура узгодження податкових ризиків з власником.

Як тестувати: перевірити, хто перевіряє декларації, чи є докази перевірки, чи відстежуються зміни законодавства.

Управління ризиками

Ключові контролі:

- Ризик-реєстр (актуальний, повний).
- Процедура оцінки нових ризиків.
- Процедура моніторингу існуючих ризиків.

Як тестувати: перевірити ризик-реєстр, подивитися, чи він оновлюється, чи є докази моніторингу.

Внутрішній контроль

Ключові контролі:

- Розподіл повноважень.
- Подвійний контроль ключових операцій.
- Процедура санкціонування (хто може приймати рішення, які суми).
- Процедура моніторингу контролів.

Як тестувати: перевірити посадові обов'язки, подивитися, хто що підписує, чи є процедури санкціонування.

Стратегічне фін. управління

Ключові контролі:

- Процедура оцінки інвестицій (хто оцінює, як, які критерії).
- Процедура узгодження стратегічних рішень з власником.
- Процедура моніторингу стратегічних проектів.

Як тестувати: перевірити документацію інвестиційних проектів, подивитися, чи вони узгоджені, чи є моніторинг.

Практичний алгоритм тестування контролів

Для аудитора, який тестує контролі, ось покроковий алгоритм:

Крок **1.** Визначити ключові контролі на основі ризиків.

З матриці ризиків аудитор визначає, які ризики найсуттєвіші. Для кожного ризику визначається 1 або кілька ключових контролів, які мають цей ризик зменшувати.

Крок **2.** Перевірити дизайн кожного контролю.

Аудитор використовує інтерв'ю, документацію та спостереження. Він оцінює, чи контроль існує, чи він чіткий, чи охоплює ризик.

Крок **3.** Якщо дизайн є — перейти до тестування операційної ефективності.

Аудитор обирає вибірку операцій, перевіряє, чи контроль спрацював у кожному випадку. Результати документуються.

Крок **4.** Оцінити результати.

Якщо контроль працює ефективно — ризик вважається покритим. Якщо контроль не працює — ризик не покритий, потрібні субстантивні процедури.

Крок **5.** Документувати результати.

Аудитор фіксує: які контролі перевірялися, який дизайн, які результати тестування, які висновки.

Типові помилки при тестуванні контролів

Помилка **1.** Тестування галочок, а не реальної роботи.

Аудитор дивиться на наявність підпису, але не перевіряє, чи справді цей підпис ставиться свідомо. Напр., у деяких компаніях власник підписує платежі автоматично, не дивлячись на суми.
Що робити: перевіряти не тільки наявність підпису, а й обґрунтованість. Запитати власника: Ви дивилися на цей платіж? Чому ви його підписали?
Помилка **2.** Занадто маленька вибірка.
Аудитор перевіряє 5 операцій, знаходить, що всі в порядку, і робить висновок, що контроль працює. Але 5 операцій — це не репрезентативна вибірка.
Що робити: використовувати вибірку, достатню для статистичної значущості. Для типових контролів — 30-50 операцій.
Помилка **3.** Тестування тільки хороших періодів.
Аудитор перевіряє операції за останній місяць, коли всі знають про перевірку. Вибірка завжди береться не з найближчого періоду.
Що робити: перевіряти різні періоди, включно з тими, коли перевірки не очікували.
Помилка **4.** Ігнорування винятків.
Аудитор знаходить 2 винятки з 50 операцій, але каже: Ну, це дрібниці, не звертаємо уваги.
Що робити: аналізувати будь-які винятки. Якщо контроль має працювати в 100% випадків, 2 винятки — це сигнал про системну проблему.
Помилка **5.** Відсутність документації.
Аудитор провів тестування усно, не зафіксував результати. Через місяць він не може довести, що перевіряв контроль.
Що робити: документувати всі результати тестування. Для кожної операції у вибірці — результат перевірки.
Чому ці помилки коштують грошей
Неправильне тестування контролів дає хибну впевненість. Аудитор каже власнику: Все добре, контролі працюють. Але насправді контролі не працюють, і ризик реалізується. Власник втрачає гроші через проблеми, які могли бути виявлені.
GIAS та тестування контролів
GIAS 2025 встановлюють вимоги до тестування контролів у внутрішньому аудиті.
Вимога GIAS (стандарт 14.4).
Внутрішній аудит має отримувати достатні та надійні докази для підтвердження своїх висновків. Тестування контролів є 1 із методів отримання таких доказів. Аудитор має оцінити дизайн та операційну ефективність контролів, які стосуються оцінюваних ризиків.
Яку реальну проблему вирішує ця вимога.
Без цієї вимоги аудитор може робити висновки на основі усних пояснень, без фактичної перевірки. CFO говорить: У нас є контроль, і аудитор вірить. Але на практиці контролю може не бути, або він може не працювати. GIAS вимагають, щоб аудитор перевіряв факти, а не покладався на слова.
Що втрачає бізнес, якщо ця вимога ігнорується.
Якщо внутрішній аудит не тестує контролі, він не може гарантувати, що вони працюють. Власник отримує звіт, який стверджує, що контролі є, але насправді їх може не бути або вони не працюють. Втрати — від 5 до 15% EBITDA через реалізацію ризиків, які мали бути покриті контролями.
Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання заради дотримання.
Аудитор не просто тестує контролі для галочки. Він оцінює, чи контролі реально зменшують ризики. Напр., замість перевірки чи є регламент (дизайн) він перевіряє чи регламент дотримується і чи він реально запобігає помилкам (операційна ефективність + корисність). GIAS вимагають, щоб аудитор оцінював ефективність контролів, а не просто їх наявність. Якщо контроль є, але він не зменшує ризик (напр., регламент написаний, але ніхто його не читає), це порушення GIAS, і аудитор має це зафіксувати.
Підсумок
Тестування контролів — це основна процедура аудиту фін. функції. Воно показує, чи існує захист від ризиків (дизайн) і чи він працює на практиці (операційна ефективність).
Ключові контролі у фін. функції охоплюють усі підсистеми: бухгалтерію, управлінський облік, бюджети, казначейство, податки, ризики, внутрішній контроль, стратегію. Кожна підсистема має свої критичні контролі, які аудитор має тестувати.
Тестування дизайну використовує інтерв'ю, документацію та спостереження. Тестування операційної ефективності використовує вибірку операцій. Якщо контроль працює — ризик покритий. Якщо не працює — потрібні субстантивні процедури.

GIAS 2025 вимагають, щоб тестування контролів проводилося на основі оцінки ризиків і давало достатні та надійні докази. Ігнорування цих вимог робить аудит поверхневим і ненадійним.
Як цей розділ допомагає бізнесу. Він дає власнику та аудитору інструмент, який забезпечує реальний захист від ризиків. Тестування контролів показує, чи гроші захищені, чи контролі реально працюють, а не існують тільки на папері. Якщо контролі не працюють, власник дізнається про це до того, як ризик реалізується. Економія — запобігання втратам від реалізації ризиків, які могли б бути покриті контролями.

Субстантивні процедури (аналітичні, детальні перевірки)

Тестування контролів показує, чи система захисту працює. Але навіть якщо контролі працюють, це не гарантує, що в звітності немає помилок. Контролі можуть бути слабкими, а можуть просто не спрацьовувати на всі види помилок. Тому аудитор використовує субстантивні процедури — вони перевіряють самі дані, а не систему, яка їх створює.
Субстантивні процедури — це перевірка фактів. Замість того щоб питати чи є контроль? аудитор питає чи правильна ця цифра? Він звіряє документи, аналізує тренди, порівнює показники, перевіряє розрахунки. Це пряма перевірка грошей, а не системи, яка ними управляє.

Що таке субстантивні процедури і коли їх застосовувати

Субстантивні процедури — це аудиторські процедури, спрямовані на виявлення суттєвих викривлень на рівні тверджень у фінзвітності або управлінській інформації. Вони перевіряють безпосередньо суми, факти, умови, операції, залишки.
Іншими словами, це перевірка що є насправді, а не як це мало б працювати.

Коли застосовуються субстантивні процедури

1 випадок — коли контролі не працюють або їх немає. Якщо тестування контролів показало, що захист слабкий або відсутній, аудитор не може покладатися на систему. Він змушений перевіряти дані безпосередньо.
2 випадок — коли ризики дуже високі. Навіть якщо контролі працюють, деякі ризики настільки суттєві, що покладатися тільки на контролі небезпечно. Напр., валютний ризик може бути критичним для імпортера. Аудитор перевіряє курсові різниці безпосередньо, навіть якщо контролі працюють.
3 випадок — як обов'язкова процедура згідно з підходом до аудиту. Навіть якщо контролі працюють добре, аудитор все одно виконує базові субстантивні процедури для ключових статей балансу та звіту про прибутки та збитки.
4 випадок — коли потрібно підтвердити конкретні суми. Напр., власник хоче знати, чи правильно нарахована амортизація. Тестування контролів не дасть відповіді на це питання. Потрібна пряма перевірка розрахунків.

Два типи субстантивних процедур

1 тип — аналітичні процедури. Це аналіз співвідношень, трендів, порівнянь. Аудитор дивиться на цифри і шукає незвичне. Якщо виручка зросла на 20%, а собівартість — на 50%, це незвично. Аудитор аналізує причини.
2 тип — детальні перевірки. Це перевірка окремих операцій, документів, залишків. Аудитор бере вибірку і перевіряє кожну операцію: чи є документ, чи правильна сума, чи правильно відображено.
Обидва типи доповнюють 1 одного. Аналітичні процедури дають загальну картину і показують, де шукати. Детальні перевірки дають конкретні докази.
Як це допомагає бізнесу. Субстантивні процедури дають власнику докази того, що цифри правильні. Він може довіряти звітності, приймати рішення на основі фактів, а не припущень. Якщо субстантивні процедури не проводяться, власник ризикує прийняти рішення на основі помилкових даних. Вартість 1 неправильної інвестиції може перевищити вартість всього аудиту.

Аналітичні процедури: пошук незвичного

Аналітичні процедури — це 1й крок у субстантивній перевірці. Вони допомагають зрозуміти, де шукати проблеми, і дають загальну оцінку достовірності даних.

Що таке аналітичні процедури

Аналітичні процедури — це оцінка фін. інформації через аналіз співвідношень, трендів, порівнянь з очікуваними показниками. Аудитор шукає незвичні зміни, які можуть свідчити про помилки або ризики.

Види аналітичних процедур

1 вид — порівняння з минулими періодами. Аудитор порівнює поточні показники з аналогічними показниками минулих років або кварталів. Якщо виручка завжди зростала на 10-15%, а цього року впала на 5% — це сигнал до перевірки.

2 вид — порівняння з планом (бюджетом). Аудитор порівнює фактичні показники з плановими. Якщо план постійно не виконується або постійно перевиконується — це сигнал про нереалістичні плани або про маніпуляції.
3 вид — порівняння з галузевими показниками. Аудитор порівнює ключові показники компанії з середніми по галузі. Якщо маржинальність компанії вдвічі вища за галузеву — це або конкурентна перевага, або помилка в обліку.
4 вид — аналіз співвідношень (коефіцієнтів). Аудитор розраховує ключові фін. коефіцієнти: ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність. Різкі зміни коефіцієнтів — сигнал до перевірки.
5 вид — трендовий аналіз. Аудитор дивиться на динаміку показників за 3-5 років. Якщо тренд різко змінюється — це сигнал.
Приклад аналітичних процедур для ТОВ «Свіжий Хліб»
Аудитор аналізує виручку за останні 3 роки:
- 2023: 250 млн ₴
- 2024: 275 млн ₴ (+10%)
- 2025: 290 млн ₴ (+5%)
Темп зростання сповільнився з 10% до 5%. Це незвично, якщо ринок зростає. Аудитор перевіряє: чи не втратила компанія частку ринку? Чи не знизилися ціни? Чи не змінився асортимент?
Аудитор аналізує маржинальність:
- 2023: 12%
- 2024: 11%
- 2025: 9%
Маржинальність падає 3й рік поспіль. Аудитор перевіряє: чи зростають витрати? Чи падають ціни? Чи змінилася структура собівартості?
Аудитор аналізує DSO (дні обороту дебіторки):
- 2023: 45 днів
- 2024: 50 днів
- 2025: 60 днів
DSO зріс на 15 днів за 2 роки. Це сигнал про проблеми з дебіторкою. Аудитор переходить до детальної перевірки.
Що робити з результатами аналітичних процедур
Якщо аналітичні процедури не виявили нічого незвичного, аудитор може зменшити обсяг детальних перевірок. Якщо вони виявили сигнали, аудитор переходить до детальних перевірок, щоб з'ясувати причини.
Як це допомагає бізнесу. Аналітичні процедури дають власнику загальну картину стану фінансів. Вони показують тенденції, які можуть бути непомітні в окремих документах. Якщо маржинальність падає, власник дізнається про це до того, як проблема стане критичною. Якщо DSO зростає, власник може вжити заходів до того, як дебіторка стане безнадійною.
Детальні перевірки: перевірка фактів
Детальні перевірки — це 2й крок субстантивних процедур. Вони дають конкретні докази, що цифри правильні.
Що таке детальні перевірки
Детальні перевірки — це перевірка окремих операцій, документів, залишків, розрахунків. Аудитор бере вибірку і перевіряє кожен елемент: чи є документ, чи правильна сума, чи правильно відображено в обліку.
Види детальних перевірок
1 вид — перевірка первинних документів. Аудитор бере вибірку операцій і перевіряє наявність та правильність первинних документів: договорів, накладних, актів, рахунків, банківських виписок.
2 вид — підтвердження залишків. Аудитор надсилає запити контрагентам, банкам, для підтвердження залишків дебіторки, кредиторки, банківських рахунків.
3 вид — перевірка розрахунків. Аудитор перевіряє правильність розрахунків: амортизації, податків, курсових різниць, резервів.
4 вид — інвентаризація. Аудитор перевіряє наявність активів: грошей, запасів, ОЗ.
Приклад детальних перевірок для ТОВ «Свіжий Хліб»
Ризик: дебіторка завищена (DSO зріс до 60 днів).
Аудитор бере вибірку 30 дебіторів з найбільшою заборгованістю. Для кожного перевіряє:
- Наявність договору.
- Наявність накладних та актів.

- Правильність відображення в обліку.
- Термін прострочення.

Аудитор надсилає запити 10 найбільшим дебіторам з проханням підтвердити заборгованість.

Результати:

- 28 з 30 мають повний пакет документів.
- 2 дебітори підтвердили заборгованість, але з меншою сумою (розбіжність 50 тис. ₴ і 30 тис. ₴).
- 8 дебіторів мають прострочення понад 90 днів.

Висновок: дебіторка завищена на 80 тис. ₴ (розбіжності), а 8 дебіторів з простроченням понад 90 днів потребують резервування. Ризик реалізувався.

Як обирати вибірку

Розмір вибірки залежить від оцінки ризику:

- Високий ризик — вибірка 50-100 операцій або перевірка всіх значних операцій.
- Середній ризик — вибірка 30-50 операцій.
- Низький ризик — вибірка 10-20 операцій.

Принцип: чим вищий ризик, тим більша вибірка. Для критичних статей (напр., великі кредити, значні суми дебіторки) — перевірка всіх операцій, а не вибірки.

Як це допомагає бізнесу. Детальні перевірки дають власнику докази того, що цифри правильні. Він знає, що дебіторка реальна, а не завищена. Він знає, що гроші на рахунках справді є. Він знає, що звітність відповідає документам. Без детальних перевірок власник покладається на довіру, а не на факти.

Субстантивні процедури для кожної підсистеми фін. функції

Різні підсистеми вимагають різних субстантивних процедур.

Бухоблік та звітність

Субстантивні процедури:

- Перевірка залишків грошових коштів (звіряння з банківськими випсками).
- Перевірка дебіторської заборгованості (підтвердження, аналіз прострочень).
- Перевірка кредиторської заборгованості (звіряння з постачальниками).
- Перевірка ОЗ (перевірка нарахування амортизації, інвентаризація).
- Перевірка запасів (інвентаризація, перевірка оцінки).
- Перевірка доходів (звіряння з реалізацією, банківськими надходженнями).
- Перевірка витрат (звіряння з первинними документами).

Управлінський облік та аналітика

Субстантивні процедури:

- Перевірка калькуляції собівартості (перерахунок, порівняння з фактичними витратами).
- Перевірка рентабельності продуктів/клієнтів (порівняння з бух. даними).
- Перевірка управлінської звітності (звіряння з бухгалтерською, перевірка методології).

Планування та бюджетування

Субстантивні процедури:

- Перевірка реалістичності бюджетів (порівняння з минулими періодами, ринком).
- Перевірка виконання бюджетів (порівняння плану з фактом, аналіз відхилень).
- Перевірка сценарного аналізу (чи є, чи реалістичний).

Казначейство та управління грошовими потоками

Субстантивні процедури:

- Перевірка банківських виписок (звіряння з обліком).
- Перевірка прогнозів грошових потоків (порівняння з фактичними).
- Перевірка кредитів (звіряння з договорами, перевірка %).
- Перевірка дебіторки та кредиторки (підтвердження, аналіз).

Податкове планування та комплаєнс

Субстантивні процедури:

- Перевірка податкових декларацій (звіряння з обліком).
- Перевірка правильності нарахування податків (перерахунок).
- Перевірка своєчасності сплати податків.
- Перевірка податкових ризиків (аналіз схем оптимізації).

Управління ризиками

Субстантивні процедури:

- Перевірка ризик-реєстру (чи повний, чи актуальний).

- Перевірка заходів реагування на ризики (чи реалізовані).

Внутрішній контроль

Субстантивні процедури:

- Перевірка дотримання регламентів (вибірка операцій).
- Перевірка розподілу повноважень (хто що підписує).

Стратегічне фін. управління

Субстантивні процедури:

- Перевірка інвестиційних проектів (розрахунки, обґрунтованість).
- Перевірка оцінки вартості бізнесу (методологія, розрахунки).

Практичний алгоритм виконання субстантивних процедур

Крок **1.** Визначити, які субстантивні процедури потрібні.

На основі оцінки ризиків та результатів тестування контролів аудитор визначає, для яких статей і яких операцій потрібні субстантивні процедури. Якщо контролі працюють добре, обсяг менший. Якщо ні — більший.

Крок **2.** Провести аналітичні процедури.

Аудитор аналізує тренди, співвідношення, порівняння. Виявляє незвичні зміни, які потребують перевірки.

Крок **3.** Визначити вибірку для детальних перевірок.

Аудитор обирає вибірку на основі ризику. Для критичних статей — велика вибірка або повна перевірка. Для некритичних — менша вибірка.

Крок **4.** Виконати детальні перевірки.

Аудитор перевіряє документи, розрахунки, залишки, підтвердження.

Крок **5.** Проаналізувати результати.

Якщо виявлені помилки, аудитор оцінює їх суттєвість. Якщо помилки суттєві — потребують коригування. Якщо несуттєві — фіксуються як рекомендації.

Крок **6.** Документувати результати.

Аудитор фіксує всі процедури, вибірку, результати, висновки.

Типові помилки при виконанні субстантивних процедур

Помилка **1.** Занадто маленька вибірка.

Аудитор перевіряє 5 операцій і робить висновок про всю сукупність. Це статистично некоректно.

Що робити: використовувати вибірку, достатню для висновків. 30-50 операцій для типових статей.

Помилка **2.** Вибірка тільки хороших документів.

Аудитор бере документи, які легко перевірити, уникаючи складних.

Що робити: вибирати випадковим чином, а не вибирати зручні документи.

Помилка **3.** Ігнорування аналітичних процедур.

Аудитор відразу переходить до детальних перевірок, пропускаючи загальну картину.

Що робити: завжди починати з аналітичних процедур — вони показують, де шукати.

Помилка **4.** Неправильна оцінка суттєвості.

Аудитор знаходить помилку, але каже дрібниця, хоча насправді вона суттєва.

Що робити: оцінювати суттєвість за впливом на прийняття рішень. Якщо помилка може вплинути на рішення власника — вона суттєва.

Помилка **5.** Відсутність документації.

Аудитор провів перевірку усно, не зафіксував результати.

Що робити: документувати всі субстантивні процедури.

Чому ці помилки коштують грошей

Неправильне виконання субстантивних процедур дає хибну впевненість. Власник думає, що цифри правильні, а насправді в них помилки. Він приймає рішення на основі помилкових даних. Вартість 1 неправильної інвестиції може перевищити вартість всього аудиту.

GIAS та субстантивні процедури

GIAS 2025 встановлюють вимоги до субстантивних процедур у внутрішньому аудиті.

Вимога GIAS (стандарт 14.4)

Внутрішній аудит має отримувати достатні та надійні докази для підтвердження своїх висновків. Субстантивні процедури є 1 із методів отримання таких доказів. Аудитор має визначити характер, обсяг та терміни виконання субстантивних процедур на основі оцінки ризиків.

Яку реальну проблему вирішує ця вимога.

Без цієї вимоги аудитор може покладатися тільки на тестування контролів, не перевіряючи фактичні дані. Якщо контролі працюють зовні добре, але всередині дають збій, помилки залишаються непоміченими. GIAS вимагають, щоб аудитор перевіряв самі дані, а не тільки систему.

Що втрачає бізнес, якщо ця вимога ігнорується.

Якщо внутрішній аудит не виконує субстантивні процедури, він може пропустити суттєві помилки в звітності. Власник приймає рішення на основі неправильних даних. Втрати — від 5 до 15% EBITDA через неправильні стратегічні та операційні рішення.

Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання заради дотримання.

Аудитор не просто виконує субстантивні процедури для галочки. Він оцінює, чи дають вони достатні та надійні докази для висновків. Напр., замість перевірки 5 випадкових операцій він перевіряє вибірку, достатню для статистичних висновків. GIAS вимагають, щоб аудитор обґрунтував обсяг процедур, а не виконував їх механічно. Якщо аудитор перевіряє занадто мало, і це не дає достатніх доказів, порушується вимога GIAS щодо достатності доказів.

Підсумок

Субстантивні процедури — це перевірка фактів. Вони доповнюють тестування контролів і дають докази того, що цифри правильні. Вони включають аналітичні процедури (пошук незвичного) та детальні перевірки (перевірка конкретних операцій, документів, залишків).

Субстантивні процедури застосовуються, коли контролі не працюють, коли ризики високі, як обов'язкова процедура, або коли потрібно підтвердити конкретні суми.

Ключові субстантивні процедури для кожної підсистеми фін. функції включають: перевірку банківських виписок, дебіторки, кредиторки, розрахунків, податкових декларацій, інвестиційних проектів.

Правильне виконання субстантивних процедур дає власнику докази того, що цифри правильні, і він може приймати рішення на основі фактів. Неправильне виконання дає хибну впевненість і призводить до втрат.

GIAS 2025 вимагають, щоб субстантивні процедури давали достатні та надійні докази. Ігнорування цих вимог робить аудит поверхневим і ненадійним.

Як це допомагає бізнесу. Дає власнику та аудитору інструмент, який забезпечує достовірність звітності. Субстантивні процедури показують, чи цифри справді правильні, чи це тільки ілюзія. Якщо цифри правильні, власник може приймати рішення впевнено. Якщо є помилки, він дізнається про них до того, як вони призведуть до втрат. Економія — запобігання втратам від неправильних рішень, прийнятих на основі неправильних даних.

Робочі документи та документування

Аудит без документування — це розмова, яку ніхто не записав. Аудитор провів перевірку, зробив висновки, але через місяць не може довести, що саме він перевіряв, які докази отримав і чому зробив саме такі висновки. Документування — це пам'ять аудиту. Без неї аудит не існує.

Робочі документи (WP)— це записи, які аудитор створює під час перевірки. Вони фіксують, що було зроблено, які докази отримані, які висновки зроблені. Вони є основою для звіту і доказом того, що аудит був якісним.

Що таке WP і чому вони важливі

WP аудитора — це записи, створені або отримані аудитором у процесі виконання аудиту, які документують виконані процедури, отримані докази та зроблені висновки. Вони можуть бути в паперовому або е-вигляді.

WP — це не чернетки. Це офіційні записи, які мають доказову силу. Вони повинні бути зрозумілі іншому аудитору, який не брав участі в перевірці, але міг би відтворити хід думок і перевірити висновки.

Чому WP важливі

1 причина — доказовість. WP підтверджують, що аудит був виконаний належним чином. Якщо власник запитає: Чому ви зробили такий висновок? — аудитор покаже WP, де зафіксовані докази.

2 причина — якість. Документування змушує аудитора бути системним. Він не може просто подивитися на документи — він має зафіксувати, що саме він подивився, які результати отримав, які висновки зробив.

3 причина — контроль. WP дозволяють перевірити роботу аудитора. Якщо звіт аудитора викликає сумніви, можна повернутися до WP і перевірити, чи були підстави для висновків.

4 причина — захист. Якщо аудитора звинувачують у неякісній роботі, WP є доказом того, що він діяв професійно.

5 причина — наступні аудити. WP минулих аудитів допомагають при наступних перевірках. Аудитор бачить, що вже перевірялося, які були проблеми, які рекомендації давалися.

Як це допомагає бізнесу. WP — це не папірці для аудитора. Це захист для власника. Якщо аудит виявив проблеми і дав рекомендації, WP фіксують це. Якщо через рік власник захоче перевірити, чи виконані рекомендації, він може повернутися до WP і побачити, що саме рекомендувалося. Без документування рекомендації губляться, проблеми не виправляються, втрати продовжуються.

Вимоги до WP

WP мають відповідати певним вимогам. Вони не можуть бути хаотичними або неповними.

Вимога **1.** Повнота.

WP мають містити всю інформацію, необхідну для розуміння аудиту. Вони повинні відповідати на питання: що перевірялося, як перевірялося, які докази отримані, які висновки зроблені.

Вимога **2.** Зрозумілість.

WP мають бути зрозумілі іншому досвідченому аудитору, який не брав участі в перевірці. Він має змогти зрозуміти, що відбувалося, без додаткових пояснень.

Вимога **3.** Структурованість.

WP мають бути організовані логічно. Кожен розділ аудиту має свій блок документів. Це дозволяє швидко знаходити потрібну інформацію.

Вимога **4.** Доказовість.

WP мають містити докази, на основі яких зроблені висновки. Якщо аудитор зробив висновок, що дебіторка завищена, він має показати, на яких документах базується цей висновок.

Вимога **5.** Своєчасність.

WP створюються в процесі аудиту, а не після його завершення. Якщо аудитор документує після завершення, він покладається на пам'ять, а пам'ять ненадійна.

Вимога **6.** Збереження.

WP зберігаються протягом встановленого строку. Для внутрішнього аудиту — зазвичай 5-7 років. Вони мають бути захищені від втрати, пошкодження, несанкціонованого доступу.

Як це допомагає бізнесу. Якісні WP — це гарантія того, що аудит зроблений професійно. Власник може довіряти висновкам, тому що вони підкріплені доказами. Якщо виникають сумніви, можна перевірити документи. Якщо WP погані, висновкам довіряти не можна.

Структура WP

WP мають бути структуровані. Хаотичні документи не допомагають — вони заплутують.

Типова структура WP аудиту фін. функції:

Блок **1.** Планування.

Документи, що фіксують планування аудиту:

- Технічне завдання (обсяг, цілі, терміни).
- Оцінка ризиків (матриця ризиків).
- Програма аудиту (детальний план процедур).
- Розподіл ресурсів (хто за що відповідає, бюджет часу).

Блок **2.** Виконання процедур.

Документи, що фіксують виконані процедури та отримані докази:

- Тестування контролів (дизайн, операційна ефективність).
- Аналітичні процедури (розрахунки, порівняння, висновки).
- Детальні перевірки (вибірка, документи, результати).
- Інтерв'ю (записи розмов, пояснення).
- Підтвердження (запити до контрагентів, банків).

Блок **3.** Висновки та рекомендації.

Документи, що фіксують висновки за результатами аудиту:

- Виявлені проблеми та ризики.
- Рекомендації щодо усунення проблем.
- Оцінка суттєвості проблем.

Блок **4.** Комунікація.

Документи, що фіксують комунікацію з власником та CFO:

- Проміжні звіти.
- Протоколи зустрічей.
- Підсумковий звіт.
- План виправлень.

Як це допомагає бізнесу. Структуровані робочі документи дозволяють власнику та аудитору швидко знаходити потрібну інформацію. Якщо власник хоче перевірити, як перевірялася дебіторка, він відкриває відповідний блок і бачить все. Без структури інформація губиться.

Як документувати різні процедури

Різні процедури документуються по-різному. Ось приклади для кожного типу.

Документування тестування контролів.

Аудитор фіксує:

- Який контроль тестується.
- Яка процедура тестування (дизайн, операційна ефективність).
- Які докази отримані (документи, спостереження, пояснення).
- Який висновок (контроль працює / не працює).

Приклад запису в робочих документах:

```
Контроль: подвійний підпис платіжних доручень.
Процедура: перевірка 50 платіжних доручень за останні 6 місяців.
Докази: на 47 з 50 доручень є два підписи (CFO + власник). На 3 дорученнях — 1 підпис.
Висновок: контроль працює не повністю. Виявлені 3 винятки (6% вибірки). Рекомендується посилити контроль.
```

Документування аналітичних процедур

Аудитор фіксує:

- Які показники аналізувалися.
- Які співвідношення, тренди виявлені.
- Які незвичні зміни знайдені.
- Які висновки зроблені.

Приклад запису в робочих документах:

```
Аналіз DSO (днів обороту дебіторки) за 2023-2025 роки:
2023: 45 днів
2024: 50 днів (+5 днів)
2025: 60 днів (+10 днів)
DSO зріс на 15 днів за 2 роки, з них 10 днів — за останній рік.
Причини: збільшення прострочень понад 60 днів у 8 дебіторів.
Висновок: потребує детальної перевірки дебіторки.
```

Документування детальних перевірок

Аудитор фіксує:

- Яка вибірка використовувалася.
- Які документи перевірялися.
- Які результати отримані.
- Які висновки зроблені.

Приклад запису в WP:

```
Перевірка дебіторської заборгованості.
Вибірка: 30 найбільших дебіторів (95% загальної дебіторки).
Процедури: перевірка наявності договорів, накладних, актів; підтвердження залишків.
Результати:
- 28 дебіторів — документи в порядку, підтвердження отримані.
- 2 дебітори — розбіжності в сумах (50 тис. ₴ і 30 тис. ₴).
- 8 дебіторів — прострочення понад 90 днів (сумарно 1,5 млн ₴).
Висновок: дебіторка завищена на 80 тис. ₴; 1,5 млн ₴ потребують резервування.
```

Документування інтерв'ю

Аудитор фіксує:

- Хто брав участь, коли, де.

- Які запитання ставилися.
- Які відповіді отримані.
- Які висновки зроблені.

Приклад запису в робочих документах:

```
Інтерв'ю з CFO, 15.02.2026, 10:00, офіс.
Запитання: Як ви контролюєте дебіторську заборгованість?
Відповідь: Щомісяця проводимо звіряння з великими клієнтами. Надсилаємо акти звіряння. Якщо клієнт не підписує, телефонуємо.
Запитання: Чи є регламент роботи з дебіторкою?
Відповідь: Так, є внутрішній регламент, затверджений 2024 року.
Запитання: Чи аналізуються прострочення понад 60 днів?
Відповідь: Так, ми проводимо аналіз раз на квартал.
Висновок: контроль дебіторки є, але не завжди виконується (див. результати детальної перевірки).
```

Документування підтверджень

Аудитор фіксує:

- Кому надіслано запит, коли.
- Яку відповідь отримано.
- Які висновки зроблені.

Приклад запису в WP:

```
Запит до ТОВ "Мегаторг", 01.03.2026.
Залишок заборгованості за даними обліку: 350 тис. ₴.
Відповідь отримана 10.03.2026: підтверджено заборгованість у сумі 350 тис. ₴.
Розбіжностей немає.
```

Забезпечення доказовості: як зробити WP доказовими

WP — це не просто записи. Це докази. Вони мають бути достатньо надійними, щоб на них можна було покладатися.

Джерела доказів

Первинні документи — договори, накладні, акти, банківські виписки. Вони найнадійніші, тому що створені в момент операції.

Внутрішні документи — регламенти, звіти, розрахунки, створені компанією. Вони менш надійні, тому що можуть бути створені спеціально.

Пояснення — усні або письмові пояснення CFO та інших працівників. Вони найменш надійні, тому що не підтверджені документами.

Як підвищити доказовість

1 — перехресна перевірка. Якщо 1 доказ підтверджує інший — надійність зростає. Напр., пояснення CFO про контроль дебіторки підтверджується документами (акти звіряння) і спостереженням.

2 — деталізація. Чим детальніше зафіксовано доказ, тим надійніший він. Перевірено 50 платіжних доручень — це доказ. Перевірено платежі — це не доказ.

3 — документування джерела. Аудитор фіксує, звідки взято документ, хто його надав, коли.

4 — зберігання оригіналів (або копій). Аудитор зберігає копії документів, на які посилається. Якщо він посилається на документ, але не має його копії — доказ слабкий.

Як це допомагає бізнесу. Доказові WP захищають власника і аудитора. Якщо виникають суперечки, робочі документи є об'єктивним доказом того, що було зроблено і що виявлено. Якщо робочі документи недоказові, ніхто не може довести, що аудит був якісним.

Типові помилки при документуванні

Помилка **1.** Документування після завершення аудиту.

Аудитор робить нотатки на пам'ять, а потім оформлює документи після завершення. Він покладається на пам'ять, а пам'ять ненадійна.

Що робити: документувати в процесі аудиту. Кожен день — записи про те, що зроблено.

Помилка **2.** Занадто стислі записи.

Аудитор записує: Перевірено дебіторку. Все добре. Через місяць він не пам'ятає, що саме перевіряв.

Що робити: записувати детально. Що перевірялося, яким методом, які результати.
Помилка **3.** Відсутність доказів.
Аудитор записує висновок, але не додає документи, на яких базується висновок.
Що робити: додавати до WP копії документів, на які йде посилання.
Помилка **4.** Хаотична структура.
Аудитор складає документи в 1 папку без логічного порядку. Знайти щось неможливо.
Що робити: структурувати документи за розділами (планування, виконання, висновки).
Помилка **5.** Відсутність висновків.
Аудитор документує процедури і докази, але не робить висновків. Чому ці докази важливі? Що вони означають?
Що робити: завжди завершувати запис висновком: На основі цих доказів зроблено висновок, що...
Помилка **6.** Документування тільки позитивних результатів.
Аудитор фіксує тільки те, що добре. Проблеми, помилки, ризики не документуються, щоб не засмучувати власника.
Що робити: документувати все — і хороше, і погане. Проблеми, які не зафіксовані, не будуть виправлені.
Чому ці помилки коштують грошей
Погані WP роблять аудит марним. Власник не може довіряти висновкам, тому що немає доказів. Він не може перевірити, чи виконані рекомендації, тому що немає запису про те, що рекомендувалося. Він платить за аудит, але не отримує документальної пам'яті, яка допомагає в наступних періодах.

GIAS та документування

GIAS 2025 встановлюють вимоги до документування у внутрішньому аудиті.
Вимога GIAS (стандарт 14.5).
Внутрішній аудит має документувати робочі документи, які достатньо повно відображають проведені процедури, отримані докази та зроблені висновки. Документація має бути достатньою для того, щоб інший досвідчений аудитор міг зрозуміти виконану роботу.
Яку реальну проблему вирішує ця вимога
Без цієї вимоги аудитор може створювати мінімальну документацію, яка не дозволяє перевірити його роботу. Якщо аудитор не документує достатньо, його висновки не можна перевірити, і вони не мають доказової сили. GIAS вимагають, щоб документація була достатньою для розуміння роботи іншим аудитором.
Що втрачає бізнес, якщо ця вимога ігнорується
Якщо внутрішній аудит не документує достатньо, власник не може довіряти його висновкам. Він не знає, чи аудит був якісним, чи просто пробігли по верхах. Втрати — недовіра до аудиту, невиконання рекомендацій, продовження проблем.
Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання заради дотримання
Аудитор не просто створює WP для галочки. Він оцінює, чи документація достатня для підтвердження висновків. Напр., замість запису перевірено він детально фіксує, що саме перевірялося, яким методом, які докази отримано. GIAS вимагають, щоб документація дозволяла іншому аудитору зрозуміти виконану роботу. Якщо цього немає, порушується вимога GIAS щодо документування.

Підсумок

WP — це пам'ять аудиту. Вони фіксують, що було зроблено, які докази отримані, які висновки зроблені. Без них аудит не має доказової сили.
WP мають бути повними, зрозумілими, структурованими, доказовими та своєчасними. Вони структуруються за 4 блоками: планування, виконання процедур, висновки, комунікація.
Кожна процедура документується по-своєму: тестування контролів, аналітичні процедури, детальні перевірки, інтерв'ю, підтвердження. Головне правило — документувати достатньо, щоб інший аудитор міг зрозуміти виконану роботу.
GIAS 2025 вимагають, щоб документація була достатньою для розуміння роботи іншим аудитором. Ігнорування цих вимог робить аудит недоказовим і ненадійним.
Як цей розділ допомагає бізнесу. Він дає власнику та аудитору інструмент, який забезпечує доказовість аудиту. Якісні WP дозволяють довіряти висновкам, контролювати виконання рекомендацій, використовувати результати аудиту в наступних періодах. Без документування аудит — це розмова, яку ніхто не записав, і вона не має цінності для власника. Економія — запобігання повторному аудиту через відсутність документації, ефективне виконання рекомендацій, що зменшує втрати.

Аудит системи внутрішнього контролю за моделлю COSO ICIF

Попередні розділи пояснили, як планувати аудит, оцінювати ризики, тестувати контролі та документувати результати. Але всі ці процедури потребують системного підходу. Без системного підходу аудит перетворюється на хаотичний пошук помилок — сьогодні перевіряємо 1, завтра інше, без логіки та зв'язку між перевірками.

COSO Internal Control — Integrated Framework (ICIF) — це найпоширеніша у світі модель для оцінки системи внутрішнього контролю. Вона використовується в США, Китаї, Канаді, Японії та багатьох інших країнах як основа для оцінки внутрішнього контролю над фінзвітністю. Для аудитора фін. функції COSO ICIF — це система координат, яка показує, де шукати проблеми і як оцінювати якість контролю.

Без COSO аудит фін. функції стає суб'єктивним. Аудитор перевіряє те, що вважає важливим, а не те, що важливе згідно зі світовою практикою. Результати не можна порівняти з іншими компаніями. Власник не може бути впевнений, що перевірка була повною. COSO дає об'єктивну рамку, яка забезпечує системність і порівнянність.

Що таке COSO ICIF і чому це важливо для аудиту CFO

Історія та призначення

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) — це організація, створена у 1985 році 5 професійними асоціаціями: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), Institute of Management Accountants (IMA) та Institute of Internal Auditors (IIA). Її мета — розробляти рекомендації з управління ризиками, внутрішнього контролю та запобігання шахрайству.

COSO Internal Control — Integrated Framework (ICIF) був вперше випущений у 1992 році та оновлений у 2013 році. Версія 2013 року є чинною на сьогодні. Вона визначає внутрішній контроль як процес, на який впливають рада директорів, менеджмент та інший персонал організації, розроблений для забезпечення розумної впевненості щодо досягнення цілей у сферах операцій, звітності та комплаєнсу .

Чому COSO ICIF важливий для аудиту фін. функції

1 причина — системність. COSO дає чітку структуру з 5 компонентів та 17 принципів, які охоплюють усі аспекти внутрішнього контролю. Аудитор не пропускає важливі зони, тому що він рухається за структурою.

2 причина — об'єктивність. COSO — це міжнародно визнаний стандарт. Висновки аудитора, зроблені на основі COSO, мають вагу. Власник може довіряти їм. Якщо аудитор використовує власну методологію, висновки не можна перевірити.

3 причина — порівнянність. Якщо компанія оцінює свій контроль за COSO, вона може порівнювати результати з іншими компаніями, з минулими періодами, з галузевими бенчмарками.

4 причина — GIAS очікують, що внутрішній аудит буде оцінювати ефективність системи внутрішнього контролю. COSO ICIF є найпоширенішою моделлю для такої оцінки.

Як це допомагає бізнесу. COSO ICIF дає власнику впевненість, що система контролю оцінюється за світовими стандартами. Він не покладається на думку 1 аудитора — він покладається на методологію, перевірену десятиліттями практики. Економія — запобігання втратам від системних проблем, які не були б виявлені без системного підходу.

Огляд 5 компонентів COSO ICIF

COSO ICIF складається з 5 взаємопов'язаних компонентів. Вони утворюють систему — слабкість в 1 компоненті послаблює всі інші.

Компонент **1.** Контрольне середовище (Control Environment).

Це фундамент усієї системи контролю. Він включає стандарти, процеси та структури, які створюють основу для контролю. Контрольне середовище визначає тон згори (tone at the top) — як керівництво ставиться до контролю, чи є воно пріоритетом.

Що перевіряється: чи демонструє керівництво (власник, CFO) прихильність до чесності та етичних цінностей? Чи є чітка організаційна структура з розподілом повноважень? Чи притягуються люди до відповідальності за виконання контролів? Чи є компетентні люди на ключових посадах?

Компонент **2.** Оцінка ризиків (Risk Assessment).

Це процес ідентифікації та аналізу ризиків, які можуть завадити досягненню цілей. Він включає визначення чітких цілей, ідентифікацію ризиків, оцінку ризику шахрайства та аналіз змін, які можуть вплинути на контроль.

Що перевіряється: чи є чіткі цілі для фін. функції? Чи ідентифіковані ризики, які заважають їх досягненню? Чи оцінюється ризик шахрайства? Чи відстежуються зміни, які можуть вплинути на контроль (нові ринки, нові продукти, зміни законодавства)?

Компонент **3.** Контрольні заходи (Control Activities).
Це дії, процедури, політики, які забезпечують виконання рішень керівництва та зменшують ризики. Вони включають превентивні та детективні контролі, автоматичні та ручні процедури.
Що перевіряється: чи є контрольні заходи для ключових ризиків? Чи вони правильно спроєктовані? Чи працюють на практиці? Чи охоплюють вони IT-контролі? Чи впроваджені через політики та процедури?
Компонент **4.** Інформація та комунікація (Information and Communication).
Це використання якісної інформації для підтримки контролю та обмін інформацією всередині організації та із зовнішніми сторонами.
Що перевіряється: чи отримується та використовується якісна інформація для контролю? Чи комунікуються цілі та відповідальність всередині компанії? Чи комунікується інформація про контроль зовнішнім сторонам (власнику, банкам, аудиторам)?
Компонент **5.** Моніторинг (Monitoring Activities).
Це оцінки, які використовуються для визначення того, чи всі компоненти контролю присутні та функціонують. Вони включають постійний моніторинг (вбудований у процеси) та окремі оцінки (періодичні перевірки).
Що перевіряється: чи проводяться постійний моніторинг та/або окремі оцінки? Чи оцінюються та комунікуються недоліки контролю тим, хто може вжити заходів?
Взаємозв'язок компонентів
COSO ICIF — це не перелік, а система. Контрольне середовище створює основу. Оцінка ризиків визначає, де потрібні контролі. Контрольні заходи реалізують контроль. Інформація та комунікація забезпечують, що всі знають про контроль. Моніторинг перевіряє, чи все працює.
Слабкість в 1 компоненті послаблює всі інші. Якщо контрольне середовище слабке (немає тону згори), навіть ідеальні контрольні заходи не працюватимуть — люди не будуть їх дотримуватися. Якщо оцінка ризиків слабка, контрольні заходи можуть бути спрямовані не на ті ризики.
Як це допомагає бізнесу. Системний підхід COSO дає власнику гарантію, що всі елементи контролю охоплені. Він не отримує звіт у нас проблеми з контролем — він отримує конкретну оцінку кожного компонента, з розумінням, де слабке місце і що робити. Економія — запобігання втратам через системні проблеми, які не були б виявлені без системного підходу.
17 принципів COSO ICIF: що перевіряти
Кожен компонент COSO ICIF має принципи, які описують, як компонент реалізується на практиці. Для аудитора фін. функції принципи — це конкретні питання, на які потрібно відповісти.
Компонент **1.** Контрольне середовище — 5 принципів
Принцип **1.** Демонстрація прихильності до чесності та етичних цінностей.
Що перевіряти: чи є кодекс етики? Чи дотримується його CFO? Чи власник демонструє прихильність до чесності? Чи є наслідки для порушників?
Принцип **2.** Нагляд з боку ради директорів/власника.
Що перевіряти: чи власник отримує регулярну інформацію про контроль? Чи він бере участь у ключових фінансових рішеннях? Чи є незалежний нагляд (наглядова рада, комітет з аудиту)?
Принцип **3.** Структура, повноваження та відповідальність.
Що перевіряти: чи є чітка організаційна структура фін. функції? Чи визначені повноваження та відповідальність кожного? Чи розмежовані обов'язки?
Принцип **4.** Прихильність до компетентності.
Що перевіряти: чи мають працівники фін. функції необхідну кваліфікацію? Чи проводяться навчання? Чи оцінюється компетентність?
Принцип **5.** Притягнення до відповідальності.
Що перевіряти: чи притягуються люди до відповідальності за виконання контролів? Чи є наслідки за невиконання? Чи оцінюється ефективність контролю в KPI?
Компонент **2.** Оцінка ризиків — 4 принципи
Принцип **6.** Визначення чітких цілей.
Що перевіряти: чи є чіткі цілі для фін. функції? Чи вони документовані? Чи вони узгоджені зі стратегією бізнесу?
Принцип **7.** Ідентифікація та аналіз ризиків.
Що перевіряти: чи ідентифіковані ризики, які заважають досягненню цілей? Чи проаналізовані їх ймовірність та вплив? Чи є ризик-реєстр?
Принцип **8.** Оцінка ризику шахрайства.

Що перевіряти: чи оцінюється ризик шахрайства у фін. функції? Чи є заходи для його зменшення? Чи враховані стимули та тиски, які можуть спонукати до шахрайства?
Принцип **9.** Аналіз змін.
Що перевіряти: чи відстежуються зміни, які можуть вплинути на контроль? Нові ринки, нові продукти, зміни законодавства, зміни в команді?
Компонент **3.** Контрольні заходи — 3 принципи
Принцип **10.** Вибір та розробка контрольних заходів.
Що перевіряти: чи є контрольні заходи для ключових ризиків? Чи вони правильно спроєктовані? Чи вони зменшують ризик до прийнятного рівня?
Принцип **11.** Контрольні заходи над технологіями.
Що перевіряти: чи є IT-контролі для фін. систем? Доступ до систем, резервні копії, захист даних, розподіл повноважень?
Принцип **12.** Впровадження через політики та процедури.
Що перевіряти: чи впроваджені контрольні заходи через політики та процедури? Чи вони документовані? Чи дотримуються їх?
Компонент **4.** Інформація та комунікація — 3 принципи
Принцип **13.** Використання якісної інформації.
Що перевіряти: чи отримується та використовується якісна інформація для контролю? Чи вона своєчасна, точна, повна?
Принцип **14.** Внутрішня комунікація.
Що перевіряти: чи комунікуються цілі та відповідальність всередині фін. функції? Чи всі розуміють свою роль у контролі?
Принцип **15.** Зовнішня комунікація.
Що перевіряти: чи комунікується інформація про контроль зовнішнім сторонам? Власнику, банкам, аудиторам?
Компонент **5.** Моніторинг — 2 принципи
Принцип **16.** Постійний моніторинг та окремі оцінки.
Що перевіряти: чи проводяться постійний моніторинг (вбудований у процеси) та/або окремі оцінки (періодичні перевірки)? Чи вони регулярні?
Принцип **17.** Оцінка та комунікація недоліків.
Що перевіряти: чи оцінюються недоліки контролю? Чи комунікуються вони тим, хто може вжити заходів? Чи виправляються вони?
Як це допомагає бізнесу. Принципи COSO дають власнику конкретний чек-лист для перевірки контролю. Він не покладається на загальні висновки контроль хороший — він бачить, які принципи працюють, а які ні, і що робити. Економія — запобігання втратам через слабкі місця, які не були б виявлені без системного підходу.

Методика перевірки дизайну та операційної ефективності

Для аудиту фін. функції COSO ICIF використовується так само, як для будь-якого іншого аудиту внутрішнього контролю. Аудитор оцінює два аспекти: дизайн (чи контроль існує в принципі) та операційну ефективність (чи контроль працює на практиці).
Оцінка дизайну: чи контроль існує
Аудитор оцінює, чи для кожного принципу COSO є відповідні контрольні заходи. Для цього він використовує :
- Інтерв'ю з CFO, власником та ключовими працівниками.
- Документальну перевірку — регламенти, політики, інструкції, посадові обов'язки.
- Спостереження за процесами.

Якщо для принципу немає контрольних заходів, дизайн оцінюється як недостатній. Напр., якщо немає політики розподілу повноважень (Принцип 3) — дизайн слабкий.
Оцінка операційної ефективності: чи контроль працює
Якщо дизайн є, аудитор перевіряє, чи контроль працює на практиці . Для цього він використовує:
- Тестування — вибірка операцій, перевірка, чи контроль спрацював.
- Спостереження — чи реально виконуються процедури.
- Підтвердження — запити до контрагентів, банків.

Напр., якщо є політика розподілу повноважень (дизайн є), аудитор перевіряє, чи вона реально виконується (операційна ефективність). Він бере вибірку операцій і перевіряє, чи дотримано розподіл.
Три рівні оцінки
Для кожного принципу аудитор дає оцінку :

- Присутній і функціонує — дизайн є і він працює.
- Присутній, але не функціонує — дизайн є, але на практиці не працює.
- Відсутній — дизайну немає.

Оцінка системи в цілому

Внутрішній контроль вважається ефективним, якщо всі 17 принципів присутні та функціонують. Якщо хоча б 1 принцип не працює, система має недолік. Якщо кілька принципів не працюють, система є неефективною.

Як це допомагає бізнесу. Оцінка дизайну та операційної ефективності дає власнику чітке розуміння стану контролю. Він знає не тільки контроль поганий, а й які принципи не працюють і що з цим робити. Це дозволяє цілеспрямовано виправляти слабкі місця, а не покращувати контроль взагалі.

Практичний алгоритм аудиту за COSO ICIF

Крок **1.** Визначення об'єкта аудиту.

Аудитор визначає, які фін. процеси входять в обсяг аудиту. Це може бути вся фін. функція або окремі підсистеми (бюджетування, казначейство, податки тощо).

Крок **2.** Оцінка контрольного середовища (Компонент 1).

Аудитор оцінює 5 принципів контрольного середовища. Він перевіряє:
- Чи є кодекс етики та чи дотримується він (Принцип 1).
- Чи є нагляд з боку власника (Принцип 2).
- Чи є чітка структура та розподіл повноважень (Принцип 3).
- Чи є компетентні люди на ключових посадах (Принцип 4).
- Чи притягуються люди до відповідальності (Принцип 5).

Крок **3.** Оцінка ризиків (Компонент 2).

Аудитор оцінює 4 принципи оцінки ризиків:
- Чи є чіткі цілі для фін. функції (Принцип 6).
- Чи ідентифіковані та проаналізовані ризики (Принцип 7).
- Чи оцінюється ризик шахрайства (Принцип 8).
- Чи аналізуються зміни, що впливають на контроль (Принцип 9).

Крок **4.** Оцінка контрольних заходів (Компонент 3).

Аудитор оцінює 3 принципи контрольних заходів:
- Чи є контрольні заходи для ключових ризиків (Принцип 10).
- Чи є IT-контролі (Принцип 11).
- Чи впроваджені контролі через політики та процедури (Принцип 12).

Для цього він тестує дизайн та операційну ефективність конкретних контролів.

Крок **5.** Оцінка інформації та комунікації (Компонент 4).

Аудитор оцінює 3 принципи інформації та комунікації:
- Чи використовується якісна інформація (Принцип 13).
- Чи є внутрішня комунікація про контроль (Принцип 14).
- Чи є зовнішня комунікація (Принцип 15).

Крок **6.** Оцінка моніторингу (Компонент 5).

Аудитор оцінює 2 принципи моніторингу:
- Чи проводяться постійний моніторинг та/або окремі оцінки (Принцип 16).
- Чи оцінюються та комунікуються недоліки (Принцип 17).

Крок **7.** Формулювання висновків та рекомендацій.

Аудитор підсумовує оцінки. Якщо всі 17 принципів присутні та функціонують — система ефективна. Якщо є недоліки — аудитор дає рекомендації для кожного принципу, який не працює.

Як це допомагає бізнесу. Алгоритм дає власнику системну оцінку контролю. Він знає не тільки контроль поганий, а й які компоненти та принципи потребують уваги. Рекомендації точні та цілеспрямовані, що дозволяє швидко та ефективно виправляти слабкі місця.

Приклад застосування COSO ICIF до ТОВ «Свіжий Хліб»

Компанія: ТОВ «Свіжий Хліб», оборот 300 млн ₴, середній бізнес, стабільна фаза (CFO + 4 бухгалтери).

Компонент **1.** Контрольне середовище

Принцип **1** (етичні цінності): Кодекс етики є, але не всі його читали. CFO дотримується, але в команді є випадки дрібних порушень (незначні конфлікти інтересів). Оцінка: присутній, але не повністю функціонує.

Принцип **2** (нагляд власника): Власник отримує звіти щомісяця, але не завжди їх аналізує глибоко. Оцінка: присутній, функціонує частково.

Принцип **3** (структура та повноваження): Чітка організаційна структура є, посадові обов'язки прописані. Оцінка: присутній і функціонує.
Принцип **4** (компетентність): CFO компетентний, але в команді є бухгалтер із недостатньою кваліфікацією. Оцінка: присутній, але не повністю функціонує.
Принцип **5** (відповідальність): KPI для фін. функції не формалізовані. Оцінка: відсутній.
Висновок по компоненту: Контрольне середовище має слабкі місця — етичні цінності не донесені до всієї команди, власник не завжди аналізує звіти, є проблема з компетентністю 1 бухгалтера, немає формалізованих KPI.
Компонент **2.** Оцінка ризиків
Принцип **6** (чіткі цілі): Цілі фін. функції визначені в річному бюджеті. Оцінка: присутній і функціонує.
Принцип **7** (ідентифікація ризиків): Ризик-реєстр є, але не повний — відсутні ризики, пов'язані з новими продуктами. Оцінка: присутній, але не повністю функціонує.
Принцип **8** (ризик шахрайства): Ризик шахрайства оцінюється поверхнево, без системного підходу. Оцінка: присутній, але не функціонує.
Принцип **9** (аналіз змін): Зміни на ринку відстежуються, але не формалізовано. Оцінка: присутній, але не функціонує.
Висновок по компоненту: Оцінка ризиків слабка — ризик-реєстр неповний, ризик шахрайства не оцінюється системно, зміни не аналізуються формально.
Компонент **3.** Контрольні заходи
Принцип **10** (контрольні заходи): Контролі для ключових ризиків є (подвійний підпис, звіряння банку). Оцінка: присутній і функціонує.
Принцип **11** (IT-контролі): Права доступу до фін. систем не розмежовані належним чином. Оцінка: присутній, але не функціонує.
Принцип **12** (політики та процедури): Політики є, але не всі документовані. Оцінка: присутній, але не повністю функціонує.
Висновок по компоненту: Контрольні заходи в основному є, але є слабкі місця в IT-контролях та документації.
Компонент **4.** Інформація та комунікація
Принцип **13** (якісна інформація): Звітність готується вчасно, але іноді з помилками. Оцінка: присутній, але не повністю функціонує.
Принцип **14** (внутрішня комунікація): Інформація про контроль комунікується нерегулярно. Оцінка: присутній, але не функціонує.
Принцип **15** (зовнішня комунікація): Власник отримує звіти, але не завжди розуміє їх. Оцінка: присутній, але не функціонує.
Висновок по компоненту: Інформація та комунікація слабкі — звітність з помилками, комунікація нерегулярна, власник не завжди розуміє звіти.
Компонент **5.** Моніторинг
Принцип **16** (постійний моніторинг): Моніторинг нерегулярний. Оцінка: присутній, але не функціонує.
Принцип **17** (оцінка недоліків): Недоліки не оцінюються та не комунікуються системно. Оцінка: присутній, але не функціонує.
Висновок по компоненту: Моніторинг відсутній на практиці.
Загальний висновок за COSO ICIF:
З 17 принципів:
- Присутні та функціонують: 4 принципи (3, 6, 10).
- Присутні, але не повністю функціонують: 5 принципів (1, 2, 4, 7, 12, 13).
- Присутні, але не функціонують: 6 принципів (8, 9, 11, 14, 15, 16, 17).
- Відсутні: 2 принципи (5).
Рекомендації власнику:
1. Формалізувати KPI для фін. функції (Принцип 5).
2. Провести навчання з етики для всієї команди (Принцип 1).
3. Доповнити ризик-реєстр новими ризиками (Принцип 7).
4. Провести системну оцінку ризику шахрайства (Принцип 8).
5. Впровадити формальну процедуру аналізу змін (Принцип 9).
6. Розмежувати права доступу до фін. систем (Принцип 11).
7. Документувати всі політики та процедури (Принцип 12).
8. Впровадити регулярну внутрішню комунікацію про контроль (Принцип 14).

9. Зробити звітність більш зрозумілою для власника (Принцип 15).
10. Впровадити регулярний моніторинг контролів (Принцип 16).
11. Створити процедуру оцінки та комунікації недоліків (Принцип 17).
Як це допомагає бізнесу. COSO ICIF дає власнику чіткий план дій. Він знає, які принципи не працюють, і що з цим робити. Замість загального покращити контроль він отримує конкретні рекомендації, які можна впроваджувати поетапно. Економія — запобігання втратам від системних проблем, які були виявлені завдяки COSO.

Типові помилки при аудиті за COSO ICIF

Помилка **1.** Формальна оцінка без глибини.
Аудитор проходить по принципах, ставить галочки, але не заглиблюється в суть. Напр., бачить, що є кодекс етики, і ставить присутній, не перевіряючи, чи його читали і чи дотримуються.
Що робити: для кожного принципу використовувати кілька методів перевірки — інтерв'ю, документацію, спостереження, тестування.
Помилка **2.** Ігнорування взаємозв'язків.
Аудитор оцінює компоненти ізольовано, не бачачи, як вони впливають 1 на одного. Напр., оцінює контрольне середовище як слабке, але не враховує це при оцінці контрольних заходів.
Що робити: оцінювати компоненти в контексті 1 одного. Слабке контрольне середовище послаблює всі інші компоненти.
Помилка **3.** Перевірка тільки дизайну без операційної ефективності.
Аудитор бачить, що політика є (дизайн присутній), і не перевіряє, чи вона виконується (операційна ефективність).
Що робити: завжди перевіряти обидва аспекти. Політика без виконання не має цінності.
Помилка **4.** Оцінка присутній без доказів.
Аудитор робить висновок на основі усних пояснень, без документальних підтверджень.
Що робити: кожна оцінка має бути підкріплена доказами — копіями документів, записами інтерв'ю, результатами тестування.
Помилка **5.** Відсутність документації.
Аудитор провів оцінку, але не задокументував результати. Через місяць він не може пояснити, чому зробив саме таку оцінку.
Що робити: документувати оцінку кожного принципу з обґрунтуванням.
Чому ці помилки коштують грошей. Неправильна оцінка за COSO дає неправильні висновки. Власник отримує звіт, який говорить контроль хороший, але насправді він слабкий. Він не вживає заходів, і проблеми накопичуються. Втрати — від 5 до 15% EBITDA через невиявлені системні проблеми.

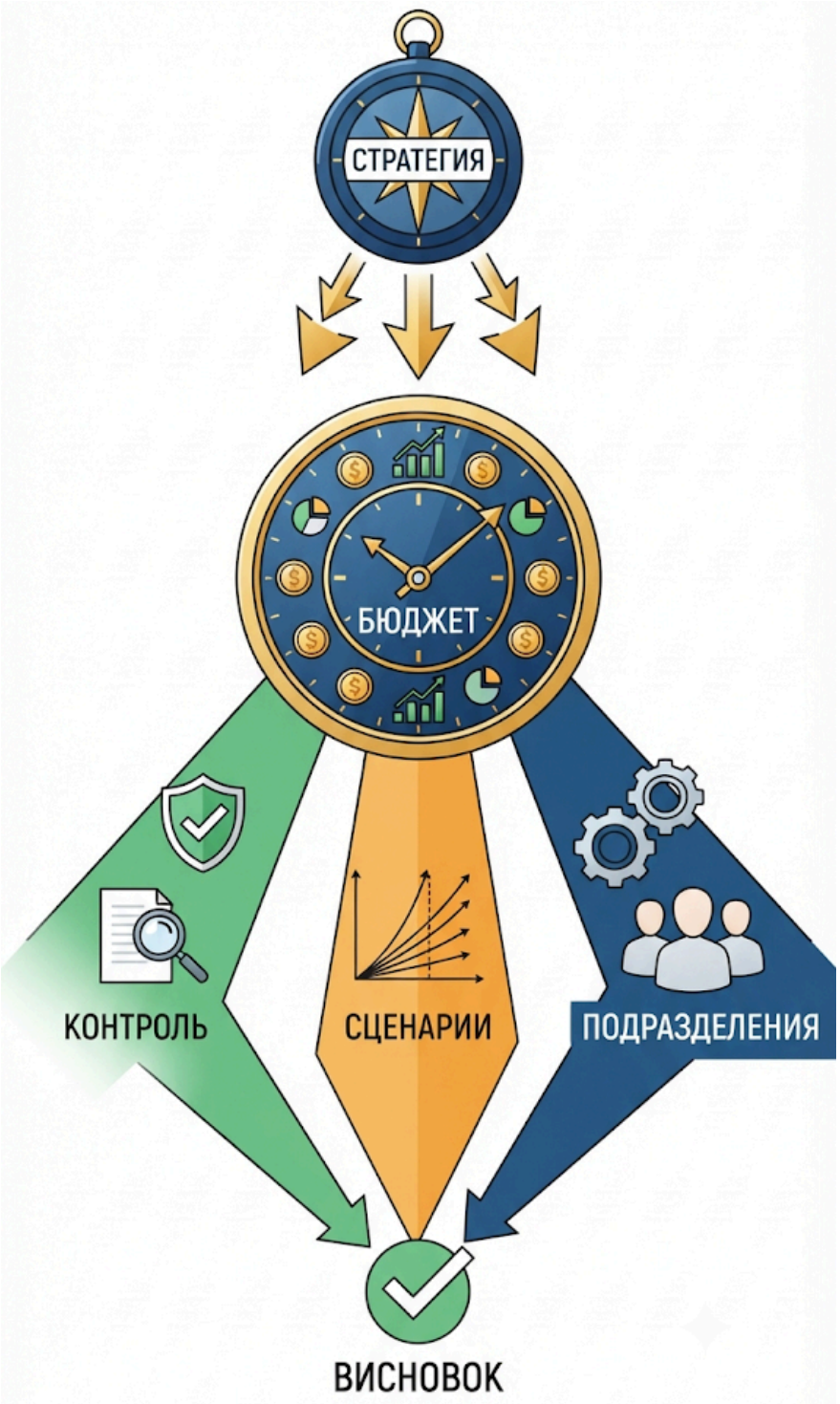
COSO ICIF та GIAS: взаємозв'язок

GIAS вимагають, щоб внутрішній аудит оцінював ефективність системи внутрішнього контролю. COSO ICIF є найпоширенішою моделлю для такої оцінки.
Яку реальну проблему вирішує використання COSO ICIF разом із GIAS.
GIAS визначають, що потрібно робити (оцінювати контроль). COSO ICIF визначає, як це робити (за якою методологією). Без COSO ICIF оцінка контролю залишається суб'єктивною — кожен аудитор оцінює по-своєму. COSO дає об'єктивну рамку, яка забезпечує порівнянність результатів.
Що втрачає підприємство, якщо ігнорується COSO ICIF.
Якщо внутрішній аудит оцінює контроль без системної методології, результати не можна порівняти. Власник не знає, чи контроль покращився або погіршився. Він не може порівняти свою систему контролю з іншими компаніями. Втрати — неможливість приймати рішення на основі порівняльних даних.
Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання заради дотримання.
Аудитор не просто перевіряє відповідність COSO для галочки. Він оцінює, чи система контролю реально допомагає досягати цілей бізнесу. Напр., замість перевірки чи є кодекс етики (формальна відповідність) він перевіряє чи кодекс реально впливає на поведінку працівників (корисність). Якщо контроль є, але він не зменшує ризики, він марний, і аудитор має це зафіксувати.

Підсумок

COSO Internal Control — Integrated Framework (ICIF) — це найпоширеніша у світі модель для оцінки системи внутрішнього контролю. Вона складається з 5 компонентів та 17 принципів, які охоплюють усі аспекти контролю: контрольне середовище, оцінка ризиків, контрольні заходи, інформація та комунікація, моніторинг.

Для аудиту фін. функції COSO ICIF дає системну методологію. Аудитор оцінює дизайн та операційну ефективність кожного принципу. Система вважається ефективною, якщо всі 17 принципів присутні та функціонують.
COSO ICIF тісно пов'язаний із GIAS 2025 — стандарти вимагають оцінки контролю, а COSO дає методологію. Ігнорування COSO робить оцінку контролю суб'єктивною та непорівнянною.
Як цей розділ допомагає бізнесу. Він дає власнику та аудитору системний інструмент для оцінки контролю. Замість хаотичного пошуку помилок — системна оцінка всіх аспектів контролю. Власник отримує чітке розуміння, які принципи працюють, а які ні, і що з цим робити. Економія — запобігання втратам від системних проблем, які не були б виявлені без системного підходу.



Глава 3. Аудит Стратегічного планування та Бюджетування

Чи пов'язані бюджети зі стратегією

Бюджет — це план, виражений у грошах. Стратегія — це план, виражений у цілях. Якщо бюджет не випливає зі стратегії, він стає самостійним документом, який не має сенсу. Компанія витрачає гроші на те, що не

наближає її до стратегічних цілей. Або, ще гірше, компанія має стратегію на папері, а бюджети — окремо, і вони живуть своїм життям.

1 питання аудитора: Чи є у компанії стратегія? Якщо стратегії немає, бюджети не можуть бути з нею пов'язані — вони або відірвані від реальності, або просто повторюють минулий рік. **2** питання: Чи випливають бюджети зі стратегії? Якщо ні, стратегія не працює — вона залишається на папері, а компанія рухається за інерцією.

Розділ показує, як перевірити зв'язок між стратегією та бюджетами. Без цієї перевірки аудит бюджетування втрачає сенс — можна перевірити виконання бюджетів, але не зрозуміти, чи правильні бюджети були складені спочатку.

Що таке стратегія і чому бюджети мають бути з нею пов'язані

Стратегія — це відповідь на питання: Куди ми йдемо і як ми туди дійдемо? Вона визначає довгострокові цілі компанії (на 3-5 років) і основні способи їх досягнення. Стратегія може бути формальною (документ, затверджений власником) або неформальною (усне бачення власника). Але вона завжди є — навіть якщо не записана.

Бюджет — це відповідь на питання: Скільки грошей нам потрібно, щоб реалізувати стратегію в цьому році? Він переводить стратегічні цілі в конкретні цифри: доходи, витрати, інвестиції, прибуток. Бюджет — це річний план, який випливає зі стратегії.

Чому зв'язок стратегії та бюджету критичний

1 причина — ресурси. Стратегія вимагає ресурсів: грошей на нові продукти, на вихід на нові ринки, на модернізацію обладнання, на найм персоналу. Бюджет показує, чи є ці ресурси. Якщо бюджет не передбачає витрат на стратегічні ініціативи, вони не будуть реалізовані.

2 причина — фокус. Бюджет, пов'язаний зі стратегією, допомагає компанії не відволікатися на другорядне. Якщо бюджет складається за інерцією (як минулого року), компанія продовжує робити те, що робила, навіть якщо це не веде до стратегічних цілей.

3 причина — контроль. Якщо бюджети пов'язані зі стратегією, власник може контролювати, чи рухається компанія в правильному напрямку. Він бачить, чи витрачаються гроші на те, що наближає до стратегічних цілей, чи вони розпливаються на поточні потреби.

4 причина — мотивація. Коли бюджети випливають зі стратегії, команда розуміє, навіщо вони це роблять. Вони бачать зв'язок між своєю щоденною роботою і довгостроковими цілями. Коли бюджети відірвані від стратегії, команда працює за інерцією, без розуміння, куди вони рухаються.

Що відбувається, коли зв'язку немає

Компанія має стратегію вийти на новий ринок, але бюджети не передбачають витрат на маркетинг, дослідження, найм персоналу. Результат: стратегія не реалізується, власник дивується, чому нічого не змінюється.

Компанія має стратегію збільшити прибутковість, але бюджети передбачають ті самі витрати, що й минулого року. Результат: прибутковість не зростає, тому що нічого не змінюється.

Компанія має стратегію стати лідером за якістю, але бюджети скорочують витрати на контроль якості. Результат: якість падає, репутація погіршується, клієнти йдуть.

Як це допомагає бізнесу. Коли бюджети пов'язані зі стратегією, кожна ₴ витрачається на те, що наближає компанію до цілей. Немає зайвих витрат, які не ведуть до результату. Економія — від 5 до 15% бюджету, які зазвичай витрачаються на другорядні речі, і додатковий прибуток від реалізації стратегічних ініціатив.

Як перевірити наявність стратегії

1й крок аудитора — зрозуміти, чи є у компанії стратегія взагалі. Якщо стратегії немає, аудит зв'язку з бюджетами не має сенсу — бюджет не може бути пов'язаний з тим, чого немає.

Де шукати стратегію

Стратегія може існувати в різних формах:

1 форма — стратегічний план. Це документ, затверджений власником або радою директорів, який описує цілі компанії на 3-5 років і способи їх досягнення.

2 форма — бізнес-план. Це документ, який описує, як компанія планує розвиватися, які ринки, які продукти, які інвестиції.

3 форма — усне бачення власника. Якщо стратегічного плану немає, власник може мати чітке бачення, куди він хоче йти. Воно не записане, але воно існує.

4 форма — стратегія за інерцією. Це коли стратегії немає, але компанія продовжує робити те саме, що робила. Це теж стратегія — погана, але вона існує.

Як перевірити наявність стратегії

Аудитор використовує три методи:

1 — інтерв'ю з власником. Запитання: Які ваші цілі на 3-5 років? Як ви плануєте їх досягати? Які ринки, продукти, інвестиції? Якщо власник не може відповісти на ці запитання, стратегії немає.
2 — документальна перевірка. Аудитор шукає стратегічний план, бізнес-план, інвестиційну стратегію, плани розвитку. Якщо їх немає, стратегії немає.
3 — спостереження. Аудитор дивиться, чи дії компанії відповідають стратегічним цілям (якщо вони відомі). Якщо компанія говорить про вихід на новий ринок, але нічого не робить для цього — стратегія не працює.
Якщо стратегії нема
Якщо стратегії немає, аудитор фіксує це як 1й недолік. Без стратегії бюджети не можуть бути пов'язані з нею. Рекомендація: власник має розробити стратегію або чітко сформулювати цілі.
Аудитор все одно перевіряє бюджети, але вже не на зв'язок зі стратегією, а на реалістичність та обґрунтованість.
Як це допомагає бізнесу. Перевірка наявності стратегії показує власнику, чи є у нього взагалі план. Якщо стратегії немає, власник дізнається про це і може її створити. Без стратегії бюджети — це просто цифри на папері, які не ведуть нікуди.
Як перевірити зв'язок бюджетів зі стратегією
Якщо стратегія є, аудитор перевіряє, чи випливають бюджети зі стратегії. Це не проста перевірка — це аналіз логіки планування.
Метод **1.** Порівняння стратегічних цілей і бюджетних статей
Аудитор бере стратегічні цілі і для кожної перевіряє, чи є в бюджеті відповідні статті витрат або доходів.
Напр., стратегічна ціль: Збільшити частку ринку з 10% до 15% за 3 роки. Для досягнення цієї цілі в бюджеті мають бути:
- Збільшення витрат на маркетинг (для залучення нових клієнтів).
- Збільшення витрат на продажі (найм нових менеджерів).
- Можливо, зниження цін (для захоплення частки ринку).
- Додаткові інвестиції у виробництво (щоб витримати зростання обсягів).
Якщо цих статей немає, бюджети не пов'язані зі стратегією.
Метод **2.** Аналіз динаміки бюджетів у порівнянні зі стратегічними пріоритетами
Аудитор дивиться, як змінюються бюджети порівняно з минулим роком. Якщо стратегічний пріоритет — зростання, бюджети мають зростати (хоча б на окремих статтях). Якщо стратегічний пріоритет — ефективність, бюджети мають скорочуватися на неефективних статтях.
Якщо бюджети не змінюються, незважаючи на зміну стратегії, вони не пов'язані з нею.
Метод **3.** Інтерв'ю з CFO про логіку бюджетування
Аудитор запитує CFO: Як ви складали бюджет? Які стратегічні цілі ви враховували? Як ви визначили пріоритети витрат? Чому ви вирішили збільшити бюджет на маркетинг, а не на R&D?
Якщо CFO не може пояснити зв'язок бюджетів зі стратегією, зв'язку немає. Якщо CFO пояснює, але його пояснення не відповідають стратегічним документам — зв'язку немає.
Метод **4.** Перевірка узгодження довгострокових і короткострокових планів
Стратегія визначає цілі на 3-5 років. Бюджет — на 1 рік. Аудитор перевіряє, чи бюджети на поточний рік є кроком до довгострокових цілей.
Напр., стратегія: Збільшити виробничі потужності на 50% за 5 років. Бюджет на поточний рік має передбачати інвестиції у виробництво (напр., 10% від загальної потреби). Якщо бюджет не передбачає інвестицій, зв'язку немає.
Приклад перевірки для ТОВ «Свіжий Хліб»
Стратегія компанії (згідно зі стратегічним планом):
- Ціль 1. Вийти на ринок безглютенової випічки до кінця 2027 року.
- Ціль 2. Збільшити частку ринку хлібобулочних виробів у регіоні з 12% до 18% до 2028 року.
- Ціль 3. Знизити собівартість на 10% за 3 роки за рахунок автоматизації.
Бюджет на 2026 рік:
- Витрати на маркетинг: +5% (для підтримки частки ринку, але не для зростання).
- Інвестиції в автоматизацію: 0 ₴ (на собівартість нічого не виділено).
- Витрати на дослідження безглютенової випічки: 0 ₴.
Аудиторський висновок: бюджети не пов'язані зі стратегією. Стратегія говорить про вихід на новий ринок, збільшення частки ринку та автоматизацію. Бюджет не передбачає жодних витрат на ці цілі. Компанія планує залишатися на тому ж рівні, що суперечить стратегії.

Як це допомагає бізнесу. Перевірка зв'язку бюджетів зі стратегією показує власнику, чи його стратегія реально працює, чи вона залишається на папері. Якщо бюджети не пов'язані зі стратегією, власник дізнається про це і може скоригувати або стратегію, або бюджети. Економія — запобігання втратам від стратегії на папері, яка не реалізується.

Як виявити відірвані від життя бюджети

Бюджети можуть бути пов'язані зі стратегією формально, але бути відірваними від реальності. Це наступний рівень перевірки.

Ознаки відірваного бюджету

1 ознака — нереалістичні цілі. Бюджет передбачає зростання виручки на 50%, хоча ринок зростає на 5%, і компанія не має нових продуктів або ринків. Такий бюджет пов'язаний зі стратегією зростання, але він нереалістичний.

2 ознака — відсутність ресурсів. Бюджет передбачає досягнення стратегічних цілей, але не передбачає витрат на їх досягнення. Напр., стратегія — вихід на новий ринок, але бюджет не передбачає витрат на маркетинг, дослідження, найм.

3 ознака — суперечливість. Бюджет суперечить стратегії. Напр., стратегія — зниження витрат, а бюджет передбачає зростання витрат на 10%.

4 ознака — відсутність обґрунтування. CFO не може пояснити, звідки взялися цифри. Він каже: Так вийшло, Так завжди робили, Ми просто додали інфляцію.

Як перевірити реалістичність

1 метод — порівняння з ринком. Аудитор порівнює планові показники з ринковими даними, галузевими бенчмарками, даними конкурентів. Якщо компанія планує зростання вище ринкового без пояснення причин — бюджет нереалістичний.

2 метод — порівняння з минулими періодами. Аудитор порівнює бюджети з фактичними показниками минулих років. Якщо компанія завжди планувала зростання 20%, а фактичне зростання було 5% — бюджети систематично нереалістичні.

3 метод — аналіз припущень. Аудитор перевіряє, на яких припущеннях побудований бюджет: темпи зростання ринку, інфляція, курси валют, ціни на сировину. Якщо припущення нереалістичні — бюджет нереалістичний.

4 метод — сенсорний тест. Аудитор просто дивиться на цифри і запитує себе: Чи можливо це? Якщо бюджет виглядає занадто оптимістичним або занадто песимістичним, він, швидше за все, нереалістичний.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Бюджет 2026 року:

- Виручка: +25% (з 300 до 375 млн ₴).
- Прибуток: +30% (з 30 до 39 млн ₴).

Аудитор перевіряє:

- Ринок зростає на 5% на рік.
- Компанія не планує нових продуктів, нових ринків, значних інвестицій.
- Минулого року план був +20%, а фактичне зростання — 5%.

Висновок: бюджет нереалістичний. Він відірваний від життя.

Як це допомагає бізнесу. Виявлення відірваних бюджетів показує власнику, що його CFO або не вміє планувати, або свідомо завищує плани (щоб виглядати краще). Власник може скоригувати процес бюджетування, зробити його більш реалістичним. Економія — запобігання неправильним рішенням, прийнятим на основі нереалістичних бюджетів.

Практичний алгоритм перевірки зв'язку бюджетів зі стратегією

Крок **1.** З'ясувати наявність стратегії.

Аудитор проводить інтерв'ю з власником і CFO, перевіряє документи. Якщо стратегії немає — фіксує недолік і переходить до перевірки реалістичності бюджетів (без прив'язки до стратегії).

Крок **2.** Визначити стратегічні цілі.

Якщо стратегія є, аудитор виписує ключові стратегічні цілі на 3-5 років. Він визначає, які цілі є пріоритетними, які вимагають ресурсів, які впливають на бюджети.

Крок **3.** Проаналізувати бюджети.

Аудитор бере річний бюджет і перевіряє, чи є в ньому статті, які відповідають стратегічним цілям. Для кожної стратегічної цілі він шукає відповідні бюджетні статті.

Крок **4.** Оцінити зв'язок.

Аудитор оцінює, чи бюджети випливають зі стратегії. Якщо для кожної стратегічної цілі є бюджетні статті — зв'язок є. Якщо для деяких цілей немає статей — зв'язку немає.
Крок **5.** Оцінити реалістичність.
Аудитор перевіряє, чи реалістичні бюджети. Він порівнює їх з ринком, минулими періодами, припущеннями.
Крок **6.** Сформулювати висновки.
Аудитор робить висновки:
- Стратегія є / немає.
- Бюджети пов'язані зі стратегією / не пов'язані.
- Бюджети реалістичні / нереалістичні.

Крок **7.** Дати рекомендації.
Аудитор дає рекомендації:
- Якщо стратегії немає — розробити стратегію.
- Якщо бюджети не пов'язані зі стратегією — переглянути бюджети.
- Якщо бюджети нереалістичні — переглянути припущення, зробити бюджети більш реалістичними.

Типові помилки при перевірці зв'язку бюджетів зі стратегією
Помилка **1.** Перевірка тільки формального зв'язку.
Аудитор бачить, що в бюджеті є стаття Витрати на маркетинг, і робить висновок, що бюджети пов'язані зі стратегією зростання частки ринку. Але він не перевіряє, чи достатні ці витрати для досягнення цілі.
Що робити: перевіряти не тільки наявність статей, а й їх достатність. Якщо для зростання частки ринку потрібно 10 млн ₴, а бюджет передбачає 2 млн ₴ — зв'язок є формальним.
Помилка **2.** Ігнорування стратегії за інерцією.
Аудитор вважає, що стратегії немає, тому що немає документа. Але власник має усне бачення, яке визначає розвиток компанії.
Що робити: питати власника про його бачення. Якщо бачення є — це стратегія, навіть якщо вона не записана.
Помилка **3.** Оцінка зв'язку тільки на основі бюджету.
Аудитор дивиться тільки на бюджет і робить висновок про зв'язок зі стратегією. Але він не перевіряє, чи стратегія реально впливає на бюджетування.
Що робити: проводити інтерв'ю з CFO про процес бюджетування. Якщо CFO не враховує стратегію при складанні бюджету, зв'язку немає.
Помилка **4.** Відсутність документації.
Аудитор провів перевірку, але не задокументував результати. Через місяць він не може пояснити, чому зробив саме такі висновки.
Що робити: документувати всі висновки з обґрунтуванням.
Чому ці помилки коштують грошей. Неправильна перевірка зв'язку бюджетів зі стратегією дає неправильні висновки. Власник думає, що бюджети пов'язані зі стратегією, а насправді вони відірвані. Він приймає рішення на основі неправильних даних. Втрати — від стратегічних помилок, які могли б бути виявлені.

Підсумок
1 питання аудитора бюджетування — чи пов'язані бюджети зі стратегією. Якщо стратегії немає, бюджети не можуть бути з нею пов'язані. Якщо стратегія є, аудитор перевіряє, чи випливають бюджети зі стратегії, чи є вони відірваними від життя.
Перевірка включає: визначення наявності стратегії, порівняння стратегічних цілей з бюджетними статтями, аналіз динаміки бюджетів, інтерв'ю з CFO, перевірку реалістичності.
Якщо бюджети не пов'язані зі стратегією, стратегія не працює. Вона залишається на папері, а компанія рухається за інерцією. Власник витрачає гроші на те, що не наближає його до цілей.
Як цей розділ допомагає бізнесу. Він дає власнику та аудитору інструмент, який показує, чи стратегія реально працює. Якщо бюджети пов'язані зі стратегією — компанія рухається в правильному напрямку. Якщо ні — власник дізнається про це і може скоригувати плани. Економія — запобігання втратам від неефективних витрат і нереалізованих стратегічних цілей.

Чи реалістичні бюджети

Попередній розділ показав, як перевіряти зв'язок бюджетів зі стратегією. Але навіть пов'язаний зі стратегією бюджет може бути нереалістичним. Він може передбачати зростання виручки на 50%, хоча ринок зростає на 5%. Він може закладати зниження витрат на 20%, хоча ціни на сировину зростають. Він може ігнорувати інфляцію, курсові коливання, зміни в законодавстві.
Нереалістичний бюджет — це не просто помилка в цифрах. Це системна проблема, яка має три наслідки.

1 наслідок — втрата довіри. Коли бюджети систематично не виконуються, команда перестає їх сприймати серйозно. Вони стають паперовими — є, але ніхто не вірить у їхнє виконання. Бюджет перестає бути інструментом управління.

2 наслідок — неправильні рішення. Власник приймає рішення на основі нереалістичних бюджетів. Він інвестує в розширення, тому що бюджет обіцяє зростання. Але зростання не відбувається, інвестиції не окупаються, гроші втрачені.

3 наслідок — втрата контролю. Коли бюджети нереалістичні, аналіз відхилень втрачає сенс. Відхилення завжди великі, але вони не дають інформації для управління — вони просто показують, що бюджет був поганим.

Нереалістичні бюджети — це або маніпуляція (CFO свідомо завищує плани, щоб виглядати краще), або некомпетентність (CFO не вміє прогнозувати). В обох випадках це проблема, яку аудитор має виявити.

Що таке реалістичний бюджет і чому це важливо

Реалістичний бюджет — це план, який має розумну ймовірність виконання. Він базується на обґрунтованих припущеннях, враховує зовнішні та внутрішні фактори, і не містить натягнутих цілей, які неможливо досягти.

Реалістичність — це не синонім консервативності. Реалістичний бюджет може бути амбітним. Але він має бути досяжним. Різниця між амбітним і нереалістичним бюджетом — у наявності ресурсів, планів і обґрунтувань.

Амбітний бюджет: Ми плануємо зростання на 20%, тому що виходимо на новий ринок, запускаємо новий продукт, наймаємо 5 нових менеджерів з продажу. Це амбітно, але обґрунтовано.

Нереалістичний бюджет: Ми плануємо зростання на 20%, тому що так хочеться. Це нереалістично, тому що немає обґрунтування.

Чому реалістичність критична

1 причина — управлінські рішення. Власник приймає рішення на основі бюджетів. Якщо бюджети нереалістичні, рішення будуть неправильними. Інвестиції в розширення, найм персоналу, кредити — все це базується на бюджетних прогнозах.

2 причина — мотивація команди. Коли бюджет нереалістичний, команда знає, що його не виконати. Вони перестають намагатися. Все одно не досягнемо, навіщо старатися? Реалістичний бюджет, навпаки, мотивує.

3 причина — контроль. Реалістичний бюджет дозволяє контролювати виконання. Відхилення показують реальні проблеми, а не просто бюджет був поганим. Нереалістичний бюджет робить контроль марним.

4 причина — довіра банків та інвесторів. Банки та інвестори дивляться на бюджети. Якщо бюджети систематично не виконуються, довіра падає. Кредити стають дорожчими, інвестиції — важчими.

Як це допомагає бізнесу. Реалістичний бюджет — це основа прийняття рішень. Він дозволяє власнику планувати інвестиції, контролювати витрати, мотивувати команду, залучати фінансування. Нереалістичний бюджет — це марна трата часу і грошей. Власник приймає рішення на основі помилкових даних, а потім дивується, чому результати не відповідають планам. Економія від реалістичних бюджетів — запобігання неправильним інвестиціям, які могли б коштувати мільйонів.

Як перевірити реалістичність доходів

Доходи — найважливіша частина бюджету. Якщо доходи нереалістичні, весь бюджет стає нереалістичним.

Метод **1.** Порівняння з ринком.

Аудитор порівнює планове зростання доходів із зростанням ринку. Якщо ринок зростає на 5% на рік, а компанія планує зростання на 25% без пояснення причин — це сигнал нереалістичності.

Як перевірити: Аудитор шукає дані про зростання ринку — галузеві звіти, аналітика, дані асоціацій. Він порівнює планове зростання компанії з ринковим. Якщо різниця більша ніж 5-10%, він вимагає пояснень.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»:

- Ринок хлібобулочних виробів зростає на 3-5% на рік.
- Компанія планує зростання виручки на 20% у 2026 році.
- CFO пояснює: Ми плануємо вийти на новий ринок безглютенової випічки, тому зростання буде вищим за ринкове.

Аудитор перевіряє, чи є плани виходу на новий ринок, чи передбачені витрати на маркетинг, чи є ресурси. Якщо плани є — бюджет може бути реалістичним. Якщо планів немає — бюджет нереалістичний.

Метод **2.** Порівняння з минулими періодами.

Аудитор порівнює планові показники з фактичними показниками минулих років. Якщо компанія завжди планувала зростання 20%, а фактичне зростання було 5% — бюджети систематично нереалістичні.

Як перевірити: Аудитор бере дані за 3-5 років: план і факт для виручки. Він розраховує середнє відхилення плану від факту. Якщо відхилення систематично позитивне (план > факт) і > ніж 10-15% — це сигнал нереалістичності.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»:

Рік	План (млн ₴)	Факт (млн ₴)	Відхилення
2021	220	210	-5%
2022	240	225	-6%
2023	260	240	-8%
2024	280	255	-9%
2025	300	290	-3%

Аудитор бачить: 4 роки поспіль план не виконувався на 5-9%. Лише 2025 року відхилення зменшилося до 3% (можливо, через те, що компанія стала реалістичніше планувати). Висновок: бюджети мають тенденцію до нереалістичності, хоча 2025 року ситуація покращилася.

Метод **3.** Аналіз драйверів доходів.

Аудитор перевіряє, на яких драйверах базується прогноз доходів. Драйвери — це фактори, які впливають на доходи: кількість клієнтів, середній чек, частота покупок, асортимент, ціни.

Як перевірити: Аудитор запитує CFO: Звідки береться зростання доходів? За рахунок нових клієнтів? За рахунок зростання цін? За рахунок нових продуктів? Він перевіряє, чи обґрунтовані ці драйвери.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»:

- План зростання виручки: +20% (з 300 до 360 млн ₴).
- CFO пояснює: Ми плануємо збільшити кількість клієнтів на 10% за рахунок виходу в нові торгові мережі, і збільшити середній чек на 10% за рахунок запуску нових преміальних продуктів.

Аудитор перевіряє:

- Чи є плани виходу в нові торгові мережі? (договори, переговори, бюджет на маркетинг)
- Чи є нові преміальні продукти? (розробка, тестування, виробничі потужності)
- Чи реалістичні ці плани? (чи є ресурси, чи вистачає часу)

Якщо драйвери обґрунтовані — бюджет реалістичний. Якщо драйвери не обґрунтовані — бюджет нереалістичний.

Метод **4.** Перевірка сезонності.

Аудитор перевіряє, чи врахована сезонність у бюджетах. Багато бізнесів мають сезонні коливання. Якщо бюджет не враховує сезонність, він нереалістичний.

Як перевірити: Аудитор порівнює планові доходи по місяцях з фактичними доходами минулих років. Якщо сезонність не відповідає історичним даним — це сигнал.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»:

- Продажі хліба мають сезонність: зростання взимку (люди їдять більше хліба), падіння влітку.
- Бюджет передбачає рівномірні продажі кожен місяць.
- Аудитор бачить невідповідність і вимагає пояснень.

Як перевірити реалістичність витрат

Витрати — 2 частина бюджету. Нереалістичні витрати так само небезпечні, як і нереалістичні доходи.

Метод **1.** Порівняння з минулими періодами.

Аудитор порівнює планові витрати з фактичними витратами минулих років. Якщо витрати різко змінюються без пояснень — це сигнал.

Як перевірити: Аудитор бере дані за 3-5 років: план і факт для кожної статті витрат. Він дивиться на динаміку. Якщо витрати на маркетинг раптом зростають на 50%, а продажі плануються на 20% — це невідповідність.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»:

- Витрати на маркетинг завжди були 5-6% від виручки.
- Бюджет 2026: витрати на маркетинг — 10% від виручки.
- CFO пояснює: Ми плануємо агресивну рекламну кампанію для виходу на новий ринок.

Аудитор перевіряє, чи є плани агресивної рекламної кампанії, чи є бюджет, чи є ресурси. Якщо є — пояснення прийнятне. Якщо ні — витрати нереалістичні.

Метод **2.** Аналіз структури витрат.

Аудитор аналізує структуру витрат: постійні та змінні витрати, прямі та непрямі. Якщо структура різко змінюється без пояснень — це сигнал.

Як перевірити: Аудитор розраховує частку кожної статті витрат у загальних витратах. Він порівнює з минулими періодами. Якщо частка різко змінюється, він вимагає пояснень.
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»:
- Витрати на сировину завжди були 40-45% від виручки.
- Бюджет 2026: витрати на сировину — 35% від виручки.
- CFO пояснює: Ми плануємо знизити закупівельні ціни за рахунок переходу на нового постачальника.
Аудитор перевіряє, чи є договір з новим постачальником, чи реальне зниження цін. Якщо є — пояснення прийнятне. Якщо ні — витрати нереалістичні.
Метод **3.** Перевірка інфляційних очікувань.
Аудитор перевіряє, чи врахована інфляція в бюджетах. Якщо витрати не враховують інфляцію, вони будуть занижені.
Як перевірити: Аудитор порівнює планове зростання витрат з офіційним рівнем інфляції. Якщо зростання витрат нижче за інфляцію без пояснення причин — це сигнал.
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»:
- Інфляція в Україні — 8% на рік.
- Бюджет передбачає зростання зарплат на 5%.
- CFO пояснює: Ми плануємо оптимізувати чисельність персоналу, тому зростання зарплат буде нижчим за інфляцію.
Аудитор перевіряє, чи є плани оптимізації чисельності, чи реальне скорочення. Якщо є — пояснення прийнятне. Якщо ні — витрати нереалістичні.
Метод **4.** Перевірка капітальних витрат.
Аудитор перевіряє, чи обґрунтовані капітальні витрати (інвестиції в ОЗ, обладнання, будівництво). Вони часто є джерелом нереалістичних бюджетів.
Як перевірити: Аудитор перевіряє, чи є бізнес-плани для капітальних витрат, чи є обґрунтування окупності, чи є джерела фінансування.
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»:
- Бюджет передбачає інвестиції 10 млн ₴ у нову виробничу лінію.
- CFO пояснює: Нова лінія збільшить потужність на 30% і знизить собівартість на 10%.
- Аудитор перевіряє: чи є техніко-економічне обґрунтування, чи є кошторис, чи є джерела фінансування. Якщо є — інвестиції обґрунтовані.

Як перевірити реалістичність припущень

Бюджети базуються на припущеннях. Якщо припущення нереалістичні, бюджети нереалістичні.
Які припущення перевіряти
1 — макроекономічні припущення: інфляція, курс валют, ставки за кредитами, податкові зміни. Якщо вони нереалістичні, бюджети нереалістичні.
2 — галузеві припущення: зростання ринку, ціни на сировину, конкурентне середовище. Якщо вони нереалістичні, бюджети нереалістичні.
3 — внутрішні припущення: продуктивність праці, ефективність обладнання, втрати, брак. Якщо вони нереалістичні, бюджети нереалістичні.
Як перевірити припущення
1 метод — порівняння з зовнішніми джерелами. Аудитор порівнює припущення компанії з офіційними прогнозами, галузевими звітами, експертними оцінками.
2 метод — порівняння з минулими періодами. Аудитор порівнює припущення з фактичними даними минулих років. Якщо припущення різко змінюються без пояснень — це сигнал.
3 метод — аналіз чутливості. Аудитор перевіряє, як змінюється бюджет при зміні ключових припущень. Якщо бюджет чутливий до зміни припущень, припущення мають бути особливо обґрунтованими.
Приклад перевірки припущень для ТОВ «Свіжий Хліб».
Припущення бюджету 2026:
- Курс долара: 42 ₴/$ (поточний — 40 ₴/$).
- Інфляція: 8%.
- Зростання ринку: 5%.
- Ціни на борошно: +10%.
Аудитор перевіряє:
- Курс $: прогноз НБУ — 41-43 ₴/$. Припущення реалістичне.
- Інфляція: прогноз — 7-9%. Припущення реалістичне.

- Зростання ринку: галузеві звіти — 3-5%. Припущення реалістичне.
- Ціни на борошно: світові ціни на пшеницю зростають, аналітики прогнозують +8-12%. Припущення реалістичне.

Висновок: припущення обґрунтовані, бюджет може бути реалістичним.

Практичний алгоритм перевірки реалістичності бюджетів

Крок **1.** Збір даних.

Аудитор збирає: бюджет на поточний рік, фактичні дані за 3-5 років, галузеві звіти, макроекономічні прогнози, пояснення CFO.

Крок **2.** Перевірка припущень.

Аудитор перевіряє кожне ключове припущення. Він порівнює з зовнішніми джерелами, з минулими періодами.

Крок **3.** Перевірка доходів.

Аудитор перевіряє реалістичність доходів: порівняння з ринком, з минулими періодами, аналіз драйверів, перевірка сезонності.

Крок **4.** Перевірка витрат.

Аудитор перевіряє реалістичність витрат: порівняння з минулими періодами, аналіз структури, перевірка інфляції, перевірка капітальних витрат.

Крок **5.** Аналіз чутливості.

Аудитор перевіряє, як змінюється бюджет при зміні ключових припущень. Він визначає, які припущення є критичними.

Крок **6.** Формулювання висновків.

Аудитор робить висновки: бюджет реалістичний / нереалістичний. Якщо нереалістичний — які статті, які припущення, чому.

Крок **7.** Рекомендації.

Аудитор дає рекомендації: як покращити реалістичність бюджету, які припущення переглянути, які статті скоригувати.

Типові помилки при перевірці реалістичності

Помилка **1.** Прийняття пояснень без перевірки.

CFO каже: Ми плануємо зростання на 20%, тому що ринок зростає. Аудитор приймає це без перевірки.

Що робити: перевіряти кожне пояснення. Якщо CFO каже про зростання ринку, запитати джерело даних. Якщо немає джерела — пояснення не приймається.

Помилка **2.** Ігнорування історичних даних.

Аудитор дивиться тільки на поточний бюджет, не порівнюючи з минулими періодами.

Що робити: завжди порівнювати з минулими періодами. Це показує, чи є системна нереалістичність.

Помилка **3.** Перевірка тільки загальних показників.

Аудитор перевіряє тільки загальну виручку, не аналізуючи драйвери.

Що робити: аналізувати драйвери доходів і витрат. Це показує, звідки береться зростання або зниження.

Помилка **4.** Відсутність аналізу чутливості.

Аудитор не перевіряє, як змінюється бюджет при зміні припущень.

Що робити: проводити аналіз чутливості для ключових припущень.

Помилка **5.** Занадто м'яка оцінка.

Аудитор бачить нереалістичність, але каже: Ну, може, вони знають щось, чого я не знаю.

Що робити: оцінювати об'єктивно. Якщо немає обґрунтувань — бюджет нереалістичний.

Чому ці помилки коштують грошей. Неправильна оцінка реалістичності дає власнику хибну впевненість. Він думає, що бюджети реалістичні, і приймає рішення. Насправді бюджети нереалістичні, рішення неправильні, гроші втрачені.

Підсумок

Реалістичність бюджету — це основа його користі. Нереалістичний бюджет не є інструментом управління — він є джерелом помилкових рішень і втрат.

Перевірка реалістичності включає: перевірку припущень (макроекономічних, галузевих, внутрішніх), перевірку доходів (порівняння з ринком, з минулими періодами, аналіз драйверів, перевірка сезонності), перевірку витрат (порівняння з минулими періодами, аналіз структури, перевірка інфляції, перевірка капітальних витрат), аналіз чутливості.

Якщо бюджети систематично нереалістичні — це або маніпуляція (CFO свідомо завищує плани), або некомпетентність (CFO не вміє прогнозувати). В обох випадках це проблема, яку власник має вирішити.

Як це допомагає бізнесу. Він дає власнику та аудитору інструмент, який показує, чи можна довіряти бюджетам. Якщо бюджети реалістичні — власник може приймати рішення на їх основі. Якщо ні — він знає, що потрібно переглянути процес бюджетування. Економія — запобігання неправильним рішенням, прийнятим на основі нереалістичних бюджетів.

Зв'язок реалістичності бюджетів зі стратегією

Реалістичність бюджету неможливо оцінювати у відриві від стратегії. Нереалістичний бюджет часто є наслідком нереалістичної стратегії. Якщо стратегія передбачає вихід на новий ринок за 6 місяців, хоча на це потрібно 2 роки, бюджети будуть нереалістичними — вони будуть закладати доходи, яких не може бути.

Як перевірити зв'язок

Аудитор порівнює стратегічні цілі з бюджетними показниками. Якщо стратегія амбітна, але не підкріплена ресурсами — бюджети нереалістичні.

Приклад: Стратегія ТОВ «Свіжий Хліб» передбачає вихід на ринок безглютенової випічки до кінця 2027 року. Бюджет 2026 року передбачає доходи від безглютенової продукції вже з 2 кварталу. Аудитор перевіряє: чи є виробничі потужності? Чи є рецептури? Чи є дозвільні документи? Якщо немає — бюджети нереалістичні, тому що стратегія не підкріплена ресурсами.

Практичний чек-ліст перевірки реалістичності бюджетів

Для системної перевірки реалістичності аудитор використовує чек-ліст. Він проходить по кожному пункту і фіксує результати.

Чек-ліст перевірки реалістичності доходів:

Питання	Так / Ні / Пояснення
Чи порівнювалося планове зростання доходів із зростанням ринку? Якщо план вищий за ринок, чи є обґрунтування (нові продукти, нові ринки, нові клієнти)? Чи порівнювалися планові доходи з фактичними за 3-5 років? Якщо план систематично не виконувався, чи враховано це в поточному бюджеті? Чи проаналізовані драйвери доходів (кількість клієнтів, середній чек, частота покупок)? Чи обґрунтовані зміни драйверів (нові клієнти — звідки, нові ціни — чому)? Чи врахована сезонність? Чи враховані зовнішні фактори (економічна ситуація, купівельна спроможність, зміни в галузі)?	

Чек-ліст перевірки реалістичності витрат:

Питання	Так / Ні / Пояснення
Чи порівнювалися планові витрати з фактичними за 3-5 років? Якщо витрати різко змінюються, чи є обґрунтування? Чи проаналізована структура витрат (постійні/змінні, прямі/непрямі)? Чи врахована інфляція в кожній статті витрат? Чи враховані зміни цін на сировину/матеріали? Чи обґрунтовані капітальні витрати (ТЕО, кошторис, джерела фінансування)? Чи враховані зовнішні фактори (енергоносії, логістика, зміни в галузі)?	

Чек-ліст перевірки припущень:

Питання	Так / Ні / Пояснення
Чи зафіксовані всі ключові припущення в окремому документі? Чи порівнювалися припущення з зовнішніми джерелами (аналітика, галузеві звіти, прогнози)? Чи порівнювалися припущення з фактичними даними минулих років? Чи проведений аналіз чутливості для ключових припущень? Чи враховані ризики, пов'язані з припущеннями?	

Сценарний аналіз: оптимістичний, базовий, песимістичний

Реалістичний бюджет не може бути 1 числом. Реальність непередбачувана, тому реалістичне планування передбачає кілька сценаріїв.

Три сценарії

- Базовий сценарій — найбільш ймовірний розвиток подій. Він базується на поточних трендах, помірних ризиках, стандартних припущеннях.
- Оптимістичний сценарій — сприятливий розвиток подій. Він базується на найкращих припущеннях, мінімальних ризиках, додаткових можливостях.
- Песимістичний сценарій — несприятливий розвиток подій. Він базується на найгірших припущеннях, максимальних ризиках, зовнішніх шоках.

Як перевірити сценарний аналіз

Аудитор перевіряє, чи є у компанії сценарний аналіз. Якщо є — він оцінює його якість. Якщо немає — фіксує недолік.

Як перевірити якість сценарного аналізу:

1. Чи охоплюють сценарії ключові змінні (виручка, витрати, курс, ціни)?
2. Чи обґрунтовані припущення для кожного сценарію?
3. Чи є план дій для кожного сценарію (що робити, якщо реалізується песимістичний)?
4. Чи регулярно переглядаються сценарії (не рідше ніж раз на квартал)?

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»:

Базовий сценарій: зростання виручки 10%, інфляція 8%, ціни на борошно +10%.

Оптимістичний сценарій: зростання виручки 20%, інфляція 5%, ціни на борошно +5%.

Песимістичний сценарій: зростання виручки -5%, інфляція 15%, ціни на борошно +25%.

Аудитор перевіряє, чи є плани дій для песимістичного сценарію: що робити, якщо ринок впаде, якщо інфляція прискориться, якщо ціни на сировину різко зростуть. Якщо планів немає — сценарний аналіз неповний.

Як це допомагає бізнесу. Сценарний аналіз показує власнику, що бюджети — це не пророкування, а інструмент управління ризиками. Він знає, що буде з компанією в різних ситуаціях, і має план дій. Це зменшує втрати від несподіваних змін.

Зони ризику — які статті бюджету найчастіше бувають нереалістичними

Аудитор має знати, де шукати нереалістичність у 1у чергу. Деякі статті бюджету систематично страждають від нереалістичності частіше за інші.

Зона ризику **1.** Виручка.

Найпоширеніша зона нереалістичності. CFO часто завищують плани з виручки, щоб виглядати краще або щоб отримати більше ресурсів.

Як перевіряти: порівняння з ринком, з минулими періодами, аналіз драйверів.

Зона ризику **2.** Витрати на маркетинг.

Часто закладаються як "ми витратимо, і продажі виростуть". Але зв'язок між маркетинговими витратами і продажами не завжди прямий.

Як перевіряти: чи є обґрунтування ефективності маркетингових витрат (ROI, конверсія, вартість залучення клієнта)?

Зона ризику **3.** Капітальні витрати.

Часто закладаються без чіткого ТЕО, без кошторису, без джерел фінансування.

Як перевіряти: чи є ТЕО, чи є кошторис, чи є джерела фінансування, чи є план окупності?

Зона ризику **4.** Витрати на персонал.

Часто занижуються (не враховують інфляцію, ринок, плинність) або завищуються (закладають найм без потреби).

Як перевіряти: порівняння з ринком праці, з минулими періодами, перевірка обґрунтованості нових посад.

Зона ризику **5.** Податки.

Часто занижуються через оптимістичні припущення про податкову оптимізацію.

Як перевіряти: чи враховані зміни в податковому законодавстві, чи реалістичні плани оптимізації, чи є ризики штрафів.

Зона ризику **6.** Курсові різниці (для імпортерів/експортерів).

Часто ігноруються або занижуються.

Як перевіряти: чи врахований валютний ризик, чи є хеджування, чи проведений аналіз чутливості до курсу.

Зона ризику **7.** Витрати на енергоносії (для виробництва).

Ціни на енергоносії нестабільні, і це часто не враховується.

Як перевіряти: чи врахована волатильність цін, чи є альтернативні джерела, чи є плани енергоефективності.

Як перевіряти вплив зовнішніх факторів на реалістичність бюджетів

Аудитор має перевіряти, чи враховані зовнішні фактори, які впливають на бізнес. Вони різні для кожної галузі, тому аудитор має розуміти специфіку.

Фактор **1.** Економічна ситуація.
Впливає на купівельну спроможність клієнтів, доступність кредитів, вартість фінансування, курси валют.
Як перевіряти: чи є аналіз впливу економічних змін на бізнес, чи проведений аналіз чутливості до ключових макроекономічних показників.
Фактор **2.** Галузеві зміни.
Нові технології, нові конкуренти, зміна споживчих вподобань, регуляторні зміни.
Як перевіряти: чи відстежуються галузеві тренди, чи враховані вони в бюджеті.
Фактор **3.** Логістика та поставки.
Зміни в логістиці, доступність сировини, ціни на транспортування.
Як перевіряти: чи враховані ризики переривання поставок, чи є альтернативні постачальники, чи врахована вартість логістики.
Фактор **4.** Кадровий ринок.
Доступність персоналу, вартість найму, плинність.
Як перевіряти: чи врахований ринок праці, чи є плани заміни ключових працівників, чи враховані витрати на навчання.
Фактор **5.** Зміни в законодавстві.
Податкові зміни, регуляторні вимоги, екологічні норми.
Як перевіряти: чи відстежуються зміни в законодавстві, чи враховані вони в бюджеті.
Приклад перевірки зовнішніх факторів для ТОВ «Свіжий Хліб».
Аудитор перевіряє бюджет 2026 року на врахування зовнішніх факторів:
1. Економіка: бюджет не враховує можливе падіння купівельної спроможності. Ризик: падіння продажів.
2. Галузь: з'явилися нові конкуренти з безглютеновою продукцією, але бюджет не передбачає додаткових витрат на маркетинг. Ризик: втрата частки ринку.
3. Логістика: ціни на пальне зросли на 20%, але бюджет не враховує це в логістичних витратах. Ризик: перевитрати.
4. Кадри: на ринку дефіцит пекарів, але бюджет не передбачає підвищення зарплат. Ризик: втрата персоналу.
5. Законодавство: очікуються зміни в податках на виробництво, але бюджет не враховує це. Ризик: додаткові податкові витрати.
Висновок: бюджет не враховує ключові зовнішні ризики. Він нереалістичний.

Підсумок

Реалістичність бюджету — це не тільки правильні цифри. Це врахування стратегії, сценарний аналіз, перевірка зон ризику та зовнішніх факторів, специфічних для бізнесу. Без цього бюджети залишаються паперовими планами, які не мають відношення до реальності.
Аудитор, який перевіряє реалістичність, використовує чек-ліст, аналізує сценарії, перевіряє зони ризику та враховує зовнішні фактори, що впливають на бізнес. Це дає власнику впевненість, що бюджети — це робочий інструмент, а не гадання на кавовій гущі.
Як це допомагає бізнесу. Дає власнику та аудитору конкретні інструменти для перевірки реалістичності: чек-лісти, аналіз сценаріїв, зони ризику, врахування зовнішніх факторів. Це дозволяє виявити нереалістичні бюджети до того, як вони призведуть до неправильних рішень і втрат. Економія — запобігання неправильним інвестиціям, неефективним витратам, втраченим можливостям.

Чи контролюється виконання бюджетів

Бюджет — це план. Але план без контролю — це просто папірець. Компанія може мати ідеальний, реалістичний, пов'язаний зі стратегією бюджет, але якщо вона не контролює його виконання, бюджет не працює. Він не дає інформації для управління, не допомагає приймати рішення, не мотивує команду.
Контроль бюджету — це процес порівняння планових і фактичних показників, аналізу відхилень та прийняття рішень за результатами аналізу. Без цього процесу бюджет залишається пророкуванням, яке ніхто не перевіряє.
Бюджет, який не контролюється, не має сенсу. Він витрачає час на складання, але не дає користі. Власник не знає, чи рухається компанія в правильному напрямку. Він дізнається про проблеми, коли вже пізно. Контроль бюджету — це інструмент, який перетворює план на інструмент управління.

Що таке контроль бюджету і чому це критично

Визначення контролю бюджету

Контроль бюджету — це регулярний процес, який включає три елементи:

1 елемент — збір фактичних даних. Компанія фіксує, що реально відбулося: яка виручка, які витрати, який прибуток, які грошові потоки.
2 елемент — порівняння з планом. Компанія порівнює фактичні показники з бюджетними. Вона визначає відхилення — на скільки і в який бік.
3 елемент — аналіз та дії. Компанія аналізує причини відхилень і приймає рішення: скоригувати план, змінити дії, переглянути стратегію.

Чому контроль бюджету критичний

1 причина — своєчасне виявлення проблем. Якщо виручка падає, контроль бюджету покаже це одразу, а не через півроку. Власник може вжити заходів до того, як проблема стане критичною.
2 причина — прийняття рішень. Контроль бюджету дає інформацію для рішень. Якщо витрати перевищують план, власник може скоротити їх. Якщо доходи нижчі за план, він може переглянути ціни або маркетингову стратегію.
3 причина — відповідальність. Коли бюджети контролюються, люди знають, що їх дії будуть перевірені. Вони більш відповідально ставляться до своїх зобов'язань.
4 причина — навчання. Аналіз відхилень допомагає зрозуміти, чому плани не виконуються. Це дозволяє покращувати планування в майбутньому.

Що відбувається, коли контролю немає

Компанія склала бюджет, але ніхто не перевіряє його виконання. Через три місяці виявляється, що витрати на 20% вищі за план. Ще через три місяці — що прибуток на 30% нижчий. Власник дізнається про проблеми, коли вже пізно щось змінювати. Гроші втрачені.
Або ще гірше: контроль є, але він формальний. CFO подає звіт про виконання бюджету, але ніхто його не аналізує. Відхилення фіксуються, але рішення не приймаються. Бюджет існує, але не впливає на управління.
Як це допомагає бізнесу. Контроль бюджету — це інструмент, який перетворює план на реальність. Він дозволяє власнику бачити, що відбувається, вчасно реагувати на зміни, приймати правильні рішення. Без контролю бюджет — це просто папірець. Економія — запобігання втратам, які виникають через несвоєчасне виявлення проблем.

Як перевірити наявність системи контролю бюджету

Перше питання аудитора: Чи існує система контролю бюджету взагалі? Якщо системи немає, подальша перевірка не має сенсу.

Ознаки наявності системи контролю

1 ознака — регламент контролю. Є документ, який описує, як контролюється бюджет: хто відповідає, як часто, які звіти, які процедури.
2 ознака — регулярні звіти. Компанія регулярно (щомісяця, щокварталу) готує звіти про виконання бюджету.
3 ознака — відповідальні особи. Є люди, які відповідають за контроль бюджету, аналіз відхилень, прийняття рішень.
4 ознака — процедура аналізу. Є процедура, яка визначає, як аналізуються відхилення, які пороги суттєвості, які дії вживаються.

Як перевірити наявність системи

1 метод — документальна перевірка. Аудитор шукає регламент контролю бюджету, положення про бюджетний контроль, накази про відповідальних.
2 метод — інтерв'ю з CFO. Запитання: Як ви контролюєте виконання бюджету? Як часто ви готуєте звіти? Хто аналізує відхилення? Які рішення приймаються?
3 метод — перевірка звітів. Аудитор просить показати звіти про виконання бюджету за останні 6-12 місяців. Якщо їх немає — системи контролю немає.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор запитує CFO: Покажіть звіти про виконання бюджету за останні 6 місяців.
CFO показує 6 звітів — по 1 за кожен місяць. Кожен звіт містить: планові показники, фактичні показники, відхилення, пояснення відхилень.
Висновок: система контролю є.
Якби CFO сказав: Ми не готуємо звіти, ми просто дивимося на цифри в кінці року — системи контролю немає.

Як перевірити своєчасність контролю

Контроль має бути своєчасним. Якщо звіт про виконання бюджету подається через місяць після закінчення періоду, це вже запізно. Рішення потрібно приймати тоді, коли проблема виникає, а не коли вона вже стала критичною.

Що означає своєчасно

Для більшості бізнесів оптимальна частота контролю — щомісяця. Бюджет складається на рік, а контроль має бути щомісячним. Це дозволяє бачити динаміку і вчасно реагувати.

Для деяких бізнесів (з високою волатильністю, з сезонністю, з великими операційними ризиками) потрібен щотижневий контроль. Особливо для грошових потоків — якщо грошей мало, контролювати їх потрібно щодня.

Для стабільних бізнесів з низькою волатильністю може бути достатньо щоквартального контролю. Але це рідкість.

Як перевірити своєчасність

1 метод — перевірка дат звітів. Аудитор дивиться на дати звітів про виконання бюджету. Якщо звіт за січень подається в березні — це запізно.

2 метод — інтерв'ю з власником. Запитання: Коли ви дізнаєтеся про виконання бюджету? Чи вчасно ви отримуєте інформацію, щоб прийняти рішення?

3 метод — порівняння з оптимальним графіком. Аудитор порівнює фактичну частоту звітів з оптимальною для цього бізнесу.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор перевіряє дати звітів за останні 6 місяців:

- Січень: звіт подано 15 лютого (затримка 15 днів)
- Лютий: звіт подано 10 березня (затримка 10 днів)
- Березень: звіт подано 5 квітня (затримка 5 днів)

Висновок: звіти подаються із затримкою. Це означає, що власник дізнається про проблеми з запізненням. Контроль несвоєчасний.

Як перевірити якість аналізу відхилень

Аналіз відхилень — це серце контролю бюджету. Він показує, чому план не виконався, і що з цим робити. Якість аналізу визначає якість контролю.

Що таке якісний аналіз відхилень

Якісний аналіз відхилень відповідає на три питання:

1 питання — Що сталося? Яке відхилення? На скільки? В який бік? Які статті?

2 питання — Чому це сталося? Які причини відхилення? Внутрішні чи зовнішні? Разові чи системні?

3 питання — Що робити? Які дії потрібно вжити? Хто відповідальний? Коли?

Як перевірити якість аналізу

1 метод — перевірка звітів. Аудитор дивиться на звіти про виконання бюджету. Чи є в них аналіз причин відхилень? Чи є пропозиції дій? Чи є відповідальні?

2 метод — інтерв'ю з CFO. Запитання: Як ви аналізуєте відхилення? Які причини найчастіші? Які рішення ви приймаєте?

3 метод — глибокий аналіз 1 відхилення. Аудитор обирає 1 суттєве відхилення і перевіряє, як воно аналізувалося. Чи було пояснення причин? Чи були дії?

Приклад якісного аналізу для ТОВ «Свіжий Хліб»

Звіт про виконання бюджету за січень:

- План виручки: 25 млн ₴.
- Факт виручки: 22 млн ₴.
- Відхилення: -3 млн ₴ (-12%).

Аналіз:

- Зниження виручки на 12% відбулося за рахунок падіння продажів у сегменті А на 2 млн ₴ (через вихід конкурента з нижчою ціною) та у сегменті Б на 1 млн ₴ (через технічні проблеми з обладнанням, які вплинули на обсяг виробництва).
- Для сегмента А: розробляємо нову маркетингову стратегію, запускаємо акції. Для сегмента Б: обладнання відремонтовано, виробництво відновлено з 25 січня.
- Відповідальний за сегмент А — директор з маркетингу, за сегмент Б — гол. інженер. Звіт про виконання дій — до 20 лютого.

Висновок: аналіз якісний. Є причини, є дії, є відповідальні, є терміни.

Приклад неякісного аналізу:

- Виручка нижча за план на 12% через ринок.
- Немає конкретних причин, немає дій, немає відповідальних.

Висновок: аналіз неякісний. Він не дає інформації для управління.

Як виявити неякісний аналіз

Аудитор шукає ознаки неякісного аналізу:

1. Загальні пояснення без конкретики: ринок впав, конкуренти активніші.
2. Відсутність дій — тільки констатація фактів, без пропозицій.
3. Відсутність відповідальних — ніхто не відповідає за виправлення.
4. Відсутність термінів — незрозуміло, коли будуть вжиті заходи.
5. Систематичні відхилення без аналізу — одні й ті самі відхилення повторюються місяць за місяцем, але ніхто не шукає системних причин.

Як перевірити прийняття рішень за результатами аналізу

Найважливіший елемент контролю — не аналіз, а дії за результатами аналізу. Якщо відхилення виявлені, але рішення не прийняті, контроль марний.

Які рішення мають прийматися

1 тип — коригувальні дії. Якщо виручка нижча за план, потрібно збільшити продажі або знизити витрати. Якщо витрати вищі за план, потрібно скоротити їх.

2 тип — коригування бюджету. Якщо відхилення викликане зовнішніми факторами (ринок впав, курс змінився), бюджет може бути скоригований.

3 тип — перегляд стратегії. Якщо відхилення системні і свідчать про те, що стратегія не працює, потрібно переглянути стратегію.

Як перевірити прийняття рішень

1 метод — перевірка протоколів нарад. Аудитор дивиться на протоколи нарад з виконання бюджету. Чи є рішення? Чи є відповідальні? Чи є терміни?

2 метод — перевірка виконання рішень. Аудитор перевіряє, чи виконані рішення з минулих нарад. Якщо рішення приймаються, але не виконуються — контроль марний.

3 метод — інтерв'ю з власником. Запитання: Які рішення ви прийняли за результатами бюджетного контролю за останній рік? Чи вони були виконані?

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор перевіряє протоколи бюджетних нарад за останні 6 місяців.

Січень: виявлено падіння виручки на 12%. Рішення: розробити нову маркетингову стратегію. Відповідальний — директор з маркетингу. Термін — до 20 лютого.

Лютий: директор з маркетингу доповідає про нову стратегію. Рішення: затвердити і почати реалізацію з 1 березня.

Березень: стратегія реалізується. Відхилення зменшилося до 5%.

Висновок: рішення приймаються і виконуються. Контроль працює.

Якби рішення не приймалися або не виконувалися, аудитор зафіксував би це як недолік.

Алгоритм перевірки контролю бюджету

Крок **1.** Перевірити наявність системи контролю.

Аудитор шукає регламент, звіти, відповідальних. Якщо системи немає — фіксує недолік.

Крок **2.** Перевірити своєчасність контролю.

Аудитор перевіряє дати звітів. Якщо звіти із затримкою — фіксує недолік.

Крок **3.** Перевірити якість аналізу відхилень.

Аудитор аналізує звіти. Чи є причини, дії, відповідальні, терміни? Якщо ні — фіксує недолік.

Крок **4.** Перевірити прийняття рішень.

Аудитор перевіряє протоколи нарад та виконання рішень. Якщо рішення не приймаються або не виконуються — фіксує недолік.

Крок **5.** Оцінити вплив на бізнес.

Аудитор оцінює, як недоліки контролю впливають на бізнес. Чи призводять вони до втрат? Якщо так — яких?

Крок **6.** Сформулювати рекомендації.

Аудитор дає рекомендації: впровадити контроль, покращити своєчасність, покращити якість аналізу, забезпечити прийняття рішень.

Типові помилки при перевірці контролю бюджету

Помилка **1.** Перевірка тільки наявності звітів.

Аудитор бачить, що звіти є, і робить висновок, що контроль працює. Але він не перевіряє якість аналізу.

Що робити: перевіряти не тільки наявність, а й якість аналізу — чи є причини, дії, відповідальні.

Помилка **2.** Ігнорування своєчасності.

Аудитор бачить, що звіти є, але не звертає уваги на те, що вони подаються із затримкою.

Що робити: завжди перевіряти дати звітів. Затримка — це недолік.
Помилка **3.** Прийняття загальних пояснень.
CFO каже: Ми не виконали бюджет через ринок. Аудитор приймає це без перевірки.
Що робити: вимагати конкретних пояснень. Якщо ринок — то які сегменти, які причини, які дії.
Помилка **4.** Ігнорування виконання рішень.
Аудитор бачить, що рішення приймаються, але не перевіряє, чи вони виконуються.
Що робити: завжди перевіряти виконання минулих рішень. Якщо не виконуються — це недолік.
Помилка **5.** Відсутність зв'язку зі стратегією.
Аудитор перевіряє контроль бюджету у відриві від стратегії. Він не бачить, чи контроль допомагає досягати стратегічних цілей.
Що робити: перевіряти, чи контроль бюджету пов'язаний зі стратегічними цілями. Чи аналізуються відхилення, які впливають на стратегію?
Чому ці помилки коштують грошей. Неправильна перевірка контролю бюджету дає власнику хибну впевненість. Він думає, що контроль є, а насправді він не працює. Проблеми не виявляються, рішення не приймаються, втрати накопичуються.

Підсумок

Контроль бюджету — це процес, який перетворює план на інструмент управління. Він включає збір фактичних даних, порівняння з планом, аналіз відхилень та прийняття рішень.
Без контролю бюджет не має сенсу. Він залишається паперовим планом, який не впливає на управління. Власник не знає, що відбувається, вчасно не реагує на зміни, приймає неправильні рішення.
Перевірка контролю бюджету включає: перевірку наявності системи, своєчасності, якості аналізу відхилень, прийняття рішень. Якщо будь-який елемент відсутній або працює погано — контроль неефективний.
Як цей розділ допомагає бізнесу. Він дає власнику та аудитору інструмент, який показує, чи бюджет реально працює. Якщо контроль є і він якісний — власник може довіряти бюджету як інструменту управління. Якщо контролю немає або він поганий — власник дізнається про це і може його впровадити або покращити. Економія — запобігання втратам через несвоєчасне виявлення проблем, неефективне управління, відсутність відповідальності.

Чи є сценарний аналіз та стрес-тестування

Бюджет — це 1 план. Але реальність рідко йде за планом. Ринок змінюється, курс стрибає, конкуренти активізуються, постачальники піднімають ціни, клієнти йдуть. Якщо у компанії є тільки 1 план, вона не готова до змін. Вона реагує на події, а не керує ними.
Сценарний аналіз та стрес-тестування — це інструменти, які дозволяють компанії бути готовою до різних варіантів розвитку подій. Вони показують, що станеться з бізнесом, якщо зміняться ключові фактори. Вони дозволяють підготувати плани дій заздалегідь, а не імпровізувати в кризі.
Наявність сценарного аналізу та стрес-тестування — це ознака професіоналізму CFO. Це означає, що він не просто рахує гроші, а думає про майбутнє, про ризики, про готовність до змін. Відсутність цих інструментів — ознака того, що CFO працює в режимі поточної операційки, не замислюючись про те, що може статися завтра.

Що таке сценарний аналіз і стрес-тестування і чому це важливо

Сценарний аналіз

Сценарний аналіз — це процес розробки кількох варіантів розвитку подій і оцінки їх впливу на бізнес. Він включає:
- Визначення ключових змінних (факторів), які впливають на бізнес.
- Розробку різних сценаріїв для цих змінних (оптимістичний, базовий, песимістичний).
- Оцінку впливу кожного сценарію на фін. показники.
- Розробку планів дій для кожного сценарію.

Стрес-тестування

Стрес-тестування — це окремий випадок сценарного аналізу. Воно оцінює вплив екстремальних, малоймовірних, але можливих подій на бізнес. Напр.:
- Падіння виручки на 30% за квартал.
- Зростання цін на сировину на 50% за місяць.
- Девальвація ₴ на 25% за тиждень.
- Втрата ключового клієнта (20% виручки).
- Заборона імпорту ключової сировини.

Стрес-тестування показує, чи витримає бізнес такі шоки, чи він зламається.

Чому сценарний аналіз і стрес-тестування критичні

1 причина — готовність до змін. Коли зміни відбуваються, компанія не панікує, а діє за планом. Вона вже знає, що робити, і робить це швидко.

2 причина — уникнення панічних рішень. У кризі люди приймають погані рішення — вони панікують, роблять помилки, втрачають гроші. Якщо є план, паніки менше, рішення кращі.

3 причина — ідентифікація вразливостей. Стрес-тестування показує, де бізнес найбільш вразливий. Якщо компанія не витримує падіння виручки на 20%, це означає, що в неї занадто високі постійні витрати. Вона має змінити структуру витрат.

4 причина — довіра кредиторів та інвесторів. Банки та інвестори хочуть знати, чи витримає компанія кризу. Якщо є стрес-тести, довіра вища. Кредити дешевші, інвестиції доступніші.

Як це допомагає бізнесу. Сценарний аналіз і стрес-тестування дозволяють компанії бути готовою до будь-якого розвитку подій. Вона не реагує на кризу, а керує нею. Вона не втрачає гроші через панічні рішення, а мінімізує втрати за рахунок підготовлених планів. Економія — запобігання втратам від несподіваних змін, які могли б бути передбачені.

Як перевірити наявність сценарного аналізу

1 питання аудитора: Чи є у компанії сценарний аналіз взагалі? Якщо його немає, подальша перевірка не має сенсу.

Де шукати сценарний аналіз

1 місце — фін. модель. Аудитор дивиться на фін. модель (Excel або інший інструмент), яку використовує CFO. Чи є в ній можливість змінювати ключові припущення і бачити, як змінюються результати? Якщо модель дозволяє це робити — сценарний аналіз технічно можливий.

2 місце — окремі сценарні розрахунки. Аудитор шукає документи, які називаються "сценарний аналіз", "прогноз за сценаріями", "аналіз чутливості". Якщо вони є — сценарний аналіз проводиться.

3 місце — протоколи нарад. Аудитор дивиться на протоколи стратегічних нарад, бюджетних комітетів. Чи обговорювалися сценарії? Чи приймалися рішення на основі сценаріїв?

4 місце — плани дій. Якщо є плани дій на випадок різних сценаріїв — значить, сценарний аналіз є.

Як перевірити наявність

1 метод — інтерв'ю з CFO. Запитання: Які сценарії ви розглядаєте при плануванні? Як ви перевіряєте стійкість бізнесу до криз? Які плани у вас є на випадок різких змін?

2 метод — перевірка фін. моделі. Аудитор відкриває модель і дивиться, чи є в ній сценарії. Якщо модель дозволяє змінювати ключові припущення — це добре. Якщо модель жорстка, і змінити в ній нічого не можна — це погано.

3 метод — перевірка документів. Аудитор шукає документи зі сценарним аналізом.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор запитує CFO: Які сценарії ви розглядаєте при плануванні?

CFO: Ми розглядаємо три сценарії: оптимістичний (зростання ринку 8%, курс 40 ₴/$), базовий (зростання 5%, курс 42 ₴/$), песимістичний (зростання 0%, курс 48 ₴/$). Для кожного сценарію ми розраховуємо виручку, витрати, прибуток, грошові потоки.

Аудитор просить показати модель. CFO відкриває Excel, де є три вкладки з 3 сценаріями. Всі показники розраховані для кожного сценарію.

Висновок: сценарний аналіз є.

Якщо CFO каже: Ми не робимо сценаріїв, ми плануємо за 1 варіантом — сценарного аналізу немає.

Як перевірити якість сценарного аналізу

Наявність сценарного аналізу — це добре. Але якість важливіша за наявність. Поганий сценарний аналіз може бути гіршим, ніж його відсутність — він створює ілюзію готовності, але не дає реального захисту.

Критерії якісного сценарного аналізу

1 критерій — повнота сценаріїв. Сценарії мають охоплювати ключові змінні, які впливають на бізнес. Для пекарні це: ціни на борошно, курс $ (якщо імпорт), купівельна спроможність населення, конкуренція.

2 критерій — обґрунтованість припущень. Кожен сценарій має базуватися на реалістичних припущеннях. Не можна просто взяти цифри зі стелі. Припущення мають бути підкріплені даними, аналітикою, експертними оцінками.

3 критерій — кількісна оцінка. Сценарії мають бути виражені в цифрах — виручка, витрати, прибуток, грошові потоки. Не просто якщо криза — буде погано, а конкретні цифри.

4 критерій — плани дій. Для кожного сценарію має бути план дій: що робити, хто відповідає, коли. Без планів дій сценарії — це просто гадання.
5 критерій — регулярність оновлення. Сценарії мають оновлюватися регулярно (не рідше ніж раз на квартал). Світ змінюється, і сценарії мають змінюватися разом з ним.
Як перевірити якість
1 метод — перевірка припущень. Аудитор перевіряє, на чому базуються сценарії. Якщо CFO каже: Ми взяли інфляцію 8%, тому що так сказав аналітик — це добре. Якщо ми просто так написали — це погано.
2 метод — перевірка планів дій. Аудитор дивиться, чи є плани дій для кожного сценарію. Якщо є — добре. Якщо немає — сценарії марні.
3 метод — перевірка оновлень. Аудитор дивиться, коли востаннє оновлювалися сценарії. Якщо більше ніж 6 місяців тому — це погано.
Приклад якісного сценарного аналізу для ТОВ «Свіжий Хліб»
Оптимістичний:
- Курс: 40 ₴/$.
- Інфляція: 5%.
- Зростання ринку: 8%.
- Ціни на борошно: +5%.
- Виручка: 330 млн ₴ (+10%).
- Прибуток: 36 млн ₴ (+20%).
- План дій: інвестувати в розширення, наймати персонал.

Базовий:
- Курс: 42 ₴/$.
- Інфляція: 8%.
- Зростання ринку: 5%.
- Ціни на борошно: +10%.
- Виручка: 310 млн ₴ (+3%).
- Прибуток: 30 млн ₴ (0%).
- План дій: працювати за поточним планом.

Песимістичний:
- Курс: 48 ₴/$.
- Інфляція: 15%.
- Зростання ринку: 0%.
- Ціни на борошно: +25%.
- Виручка: 280 млн ₴ (-7%).
- Прибуток: 20 млн ₴ (-33%).
- План дій: скоротити витрати на 10%, заморозити інвестиції, переглянути ціни.

Аудитор перевіряє:
- Припущення: курс 48 — згідно з прогнозами аналітиків, інфляція 15% — можливо при загостренні, ціни на борошно +25% — світові ціни на пшеницю мають таку волатильність. Припущення обґрунтовані.
- Плани дій: є для кожного сценарію, конкретні, з відповідальними.
- Оновлення: сценарії оновлювалися 3 місяці тому.

Висновок: сценарний аналіз якісний.
Як перевірити стрес-тестування
Стрес-тестування — це перевірка на екстремальні сценарії. Воно показує, чи витримає бізнес найгірші варіанти.
Які стрес-сценарії мають бути
Стрес-сценарії залежать від бізнесу. Але є універсальні, які підходять для більшості компаній:
1 — падіння виручки. Напр., на 20-30% за квартал. Що станеться з прибутком, грошовими потоками, ліквідністю?
2 — зростання витрат. Напр., ціни на сировину зростають на 30-50%. Як це вплине на собівартість і маржинальність?
3 — курсовий шок. Напр., девальвація на 25% за місяць. Як це вплине на імпорт, кредити, ціни?
4 — втрата клієнта. Напр., втрата ключового клієнта, який дає 20% виручки. Як це вплине на доходи і грошові потоки?
5 — комбінований шок. Напр., падіння виручки + зростання витрат + девальвація одночасно.

Як перевірити стрес-тестування

1 метод — перевірка наявності стрес-сценаріїв. Аудитор дивиться, чи є в документації стрес-сценарії. Якщо є — добре. Якщо немає — це недолік.

2 метод — перевірка результатів. Аудитор дивиться, що показують стрес-тести. Якщо компанія виживає при всіх стрес-сценаріях — це добре. Якщо при деяких гине — це сигнал про вразливість.

3 метод — перевірка планів дій. Для кожного стрес-сценарію має бути план дій. Якщо компанія гине при стрес-сценарії, але плану дій немає — це проблема.

Приклад стрес-тестування для ТОВ «Свіжий Хліб»

Стрес-сценарій: падіння виручки на 25% за квартал через економічну кризу.

Результати:

- Виручка падає з 300 до 225 млн ₴ на рік.
- Прибуток падає з 30 до 10 млн ₴ (-67%).
- Грошовий потік стає негативним (-5 млн ₴ на рік).
- Компанія витрачає резерви за 6 місяців.

План дій:

- Скоротити витрати на 15% (маркетинг, адміністративні, логістика).
- Переглянути ціни на 10% (підвищити для збереження маржі).
- Відкласти інвестиції на 12 місяців.
- Отримати кредитну лінію на 10 млн ₴ (запас ліквідності).

Аудитор перевіряє:

- Чи реалістичний сценарій? Так, падіння ринку на 25% можливе.
- Чи правильно розраховано вплив? Так, розрахунки підтверджуються.
- Чи є план дій? Так, є.
- Чи достатній план? Кредитна лінія на 10 млн ₴ дає запас на 6 місяців, що достатньо.

Висновок: стрес-тестування якісне.

Якщо стрес-тестування показує вразливість

Якщо стрес-тестування показує, що компанія не витримує стрес-сценаріїв, аудитор фіксує це. Він рекомендує власнику вжити заходів:

- Збільшити резерви ліквідності.
- Знизити постійні витрати.
- Диверсифікувати клієнтську базу.
- Застрахувати ключові ризики.

Алгоритм перевірки сценарного аналізу та стрес-тестування

Крок **1.** Перевірити наявність.

Аудитор шукає сценарний аналіз і стрес-тестування в документації, моделях, протоколах. Якщо немає — фіксує недолік.

Крок **2.** Перевірити якість сценарного аналізу.

Аудитор перевіряє: повнота сценаріїв, обґрунтованість припущень, кількісна оцінка, плани дій, регулярність оновлення.

Крок **3.** Перевірити стрес-тестування.

Аудитор перевіряє: наявність стрес-сценаріїв, розрахунки, плани дій.

Крок **4.** Оцінити вплив на бізнес.

Аудитор оцінює, як недоліки сценарного аналізу впливають на бізнес. Чи призводять вони до втрат? Якщо так — яких?

Крок **5.** Сформулювати рекомендації.

Аудитор дає рекомендації: впровадити сценарний аналіз, покращити його якість, провести стрес-тестування.

Типові помилки при перевірці сценарного аналізу та стрес-тестування

Помилка **1.** Перевірка тільки наявності, без якості.

Аудитор бачить, що сценарії є, і робить висновок, що все добре. Але сценарії можуть бути поганими.

Що робити: перевіряти якість за критеріями: повнота, обґрунтованість, плани дій, оновлення.

Помилка **2.** Ігнорування стрес-тестування.

Аудитор перевіряє сценарний аналіз, але не перевіряє стрес-тестування. Він думає, що це одне й те саме.

Що робити: перевіряти окремо стрес-тестування. Воно показує зони вразливості, які не видно в звичайних сценаріях.

Помилка **3.** Прийняття необґрунтованих припущень.

CFO каже: Ми взяли такі цифри, тому що так вирішили. Аудитор приймає це без перевірки.
Що робити: вимагати обґрунтування для кожного припущення. Якщо обґрунтування немає — припущення не приймаються.
Помилка **4.** Відсутність планів дій.
Аудитор бачить сценарії і розрахунки, але не перевіряє, чи є плани дій.
Що робити: завжди перевіряти плани дій. Без них сценарії марні.
Помилка **5.** Перевірка застарілих сценаріїв.
Аудитор дивиться на сценарії, які були зроблені рік тому. Вони вже неактуальні.
Що робити: перевіряти дату оновлення. Якщо більше ніж 6 місяців — сценарії застарілі.
Чому ці помилки коштують грошей. Неправильна перевірка сценарного аналізу дає власнику хибну впевненість. Він думає, що компанія готова до криз, а насправді вона не готова. Коли криза настає, компанія панікує, приймає погані рішення, втрачає гроші.

Підсумок

Сценарний аналіз та стрес-тестування — це не просто ще 1 інструмент у наборі CFO. Це межа, яка відрізняє професіонала від виконавця. Професіонал дивиться вперед і готується до різних варіантів, виконавець живеться сьогоднішнім днем.
Аудитор має перевіряти не тільки наявність сценаріїв, а й їхню якість. Погані сценарії, засновані на необґрунтованих припущеннях, без планів дій і без регулярного оновлення, гірші за їх відсутність — вони створюють ілюзію захисту там, де його немає.
Стрес-тестування показує справжню міцність бізнесу. Воно відповідає на питання: Що станеться, якщо станеться найгірше? І якщо відповідь — компанія не витримає, це не причина для паніки, а привід для дій. Збільшити резерви, знизити постійні витрати, диверсифікувати клієнтів, застрахувати ризики.
Власник, який бачить якісний сценарний аналіз, знає, що його гроші в руках професіонала. Власник, який не бачить сценаріїв, знає, що його CFO — виконавець, а не стратег. Різниця між ними — це різниця між підготовкою до кризи і панікою під час кризи. Між збереженням грошей і їх втратою. Між професіоналізмом і посередністю.
Як цей розділ допомагає бізнесу. Він дає власнику критерій оцінки свого фін. керівника: чи дивиться він вперед, чи тільки в минуле? Якщо сценаріїв немає — власник знає, що його гроші не захищені від несподіванок. Якщо сценарії є — він може бути спокійним: криза не стане для нього сюрпризом. Економія — запобігання втратам, які завжди виникають, коли компанія не готова до змін.

Чи залучені підрозділи до бюджетування

Бюджет — це не документ CFO. Це документ усієї компанії. Він визначає, скільки грошей отримає кожен підрозділ, які цілі перед ним стоять, за що він відповідає. Якщо підрозділи не беруть участі в бюджетуванні, вони не розуміють бюджет, не погоджуються з ним, не відчувають відповідальності за його виконання.
Бюджет без залучення підрозділів — це спущений зверху план, який сприймається як наказ, а не як спільне зобов'язання. Він викликає опір, ігнорування, саботаж. Підрозділи кажуть: Нам дали план, але ми його не просили, і ми не знаємо, як його виконати.
Залучення підрозділів до бюджетування — це не демократія. Це інструмент управління, який забезпечує реалістичність бюджетів, відповідальність за їх виконання та мотивацію команди. Бюджет без відповідальності — це просто папір.

Чому залучення підрозділів до бюджетування критичне

1 причина — реалістичність.
Підрозділи знають свою роботу краще, ніж CFO. Вони знають, які витрати реальні, які доходи досяжні, які проблеми можуть виникнути. Якщо їх не залучати, бюджет буде нереалістичним.
Приклад: CFO планує зниження витрат на логістику на 10%. Але відділ логістики знає, що ціни на пальне зросли на 15%, і зниження неможливе. Якщо їх не запитали — бюджет нереалістичний.
2 причина — відповідальність.
Коли підрозділ бере участь у складанні бюджету, він погоджується з ним. Він не може сказати: Це нам спустили зверху, ми не винні. Він бере на себе зобов'язання виконати план.
Приклад: відділ продажів брав участь у визначенні плану продажів. Вони не можуть сказати: План нереалістичний, ми не згодні. Вони погодилися — значить, відповідають.
3 причина — мотивація.
Коли люди беруть участь у плануванні, вони більш мотивовані виконувати план. Вони відчувають, що це їхній план, а не чужий. Вони розуміють, навіщо це робити.

Приклад: виробничий відділ брав участь у визначенні плану виробництва. Вони розуміють, чому потрібно виробити саме стільки, і працюють з більшою віддачею.

4 причина — якість інформації.

Підрозділи мають інформацію, якої немає у CFO. Вони знають про проблеми з клієнтами, про збої в постачанні, про нові можливості. Якщо їх не залучати, ця інформація не потрапляє в бюджет.

Приклад: відділ закупівель знає, що новий постачальник пропонує кращі ціни. Але якщо їх не залучали до бюджетування, ця інформація не врахована.

Як це допомагає бізнесу. Залучення підрозділів до бюджетування робить бюджети реалістичнішими, підвищує відповідальність і мотивацію, покращує якість інформації. Це зменшує кількість невиконаних бюджетів, перевитрат, конфліктів. Економія — запобігання втратам від нереалістичних бюджетів і відсутності відповідальності.

Як перевірити участь підрозділів у бюджетуванні

1 питання аудитора: Чи беруть участь підрозділи в бюджетуванні? Не формально, а реально.

Ознаки реальної участі

1 ознака — запрошення на бюджетні наради. Представники підрозділів беруть участь у нарадах з бюджетування, обговорюють плани, висловлюють пропозиції.

2 ознака — надання даних. Підрозділи надають свої прогнози, плани, пропозиції. Вони не просто отримують готові цифри, а беруть участь у їх формуванні.

3 ознака — обговорення. Між CFO і підрозділами ведуться переговори про бюджети. Вони узгоджують цифри, шукають компроміси.

4 ознака — підписання. Керівники підрозділів підписують бюджети своїх підрозділів, підтверджуючи згоду.

Як перевірити участь

1 метод — перевірка документів. Аудитор дивиться на бюджетні наради: хто брав участь, які протоколи, які рішення.

2 метод — інтерв'ю з керівниками підрозділів. Запитання: Як ви брали участь у складанні бюджету? Чи запитували вашу думку? Чи врахували ваші пропозиції?

3 метод — інтерв'ю з CFO. Запитання: Як ви залучаєте підрозділи до бюджетування? Чи є процедури? Чи проводяться наради?

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор запитує директора з маркетингу: Як ви брали участь у складанні бюджету на 2026 рік?

Директор з маркетингу: Нас запросили на три наради. Ми надали свої пропозиції щодо бюджету на маркетинг. CFO обговорював з нами цифри. Ми домовилися про бюджет 8 млн ₴.

Аудитор перевіряє протоколи нарад — вони підтверджують участь.

Висновок: підрозділи залучені до бюджетування.

Якщо директор з маркетингу каже: Нам просто дали готові цифри, ми не брали участі — залучення немає.

Як перевірити розуміння бюджетів підрозділами

Участь — це добре. Але недостатньо просто присутність на нарадах. Важливо, щоб підрозділи розуміли бюджети.

Як перевірити розуміння

1 метод — інтерв'ю з керівниками підрозділів. Запитання: Які ваші бюджетні показники на цей рік? Які цілі перед вами стоять? Які ресурси ви маєте?

2 метод — перевірка комунікації. Аудитор дивиться, чи є у підрозділів доступ до бюджетних даних, чи вони знають свої показники.

3 метод — перевірка планів дій. У підрозділів мають бути плани дій для досягнення бюджетних показників.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор запитує нач. виробництва: Які ваші бюджетні показники на цей рік?

Нач. виробництва: Ми маємо збільшити обсяг виробництва на 10%, знизити собівартість на 5%, не перевищити фонд оплати праці. У нас є план заходів: закупити нове обладнання, оптимізувати графік роботи, скоротити втрати.

Висновок: підрозділ розуміє бюджет.

Якщо начальник каже: Я не знаю, у мене є якісь цифри, але я не пам'ятаю — розуміння немає.

Як перевірити відповідальність підрозділів за виконання бюджетів

Участь і розуміння — це добре. Але найважливіше — відповідальність. Підрозділи мають відповідати за виконання своїх бюджетів.

Що таке відповідальність у контексті бюджету

Відповідальність означає, що:
- Керівник підрозділу знає свої бюджетні показники.
- Він розуміє, що за них відповідає.
- Він звітує про їх виконання.
- Він несе наслідки за невиконання (або винагороду за перевиконання).

Як перевірити відповідальність

1 метод — перевірка звітності підрозділів. Аудитор дивиться, чи звітують підрозділи про виконання бюджету. Якщо звітів немає — відповідальності немає.

2 метод — інтерв'ю з керівниками підрозділів. Запитання: Чи звітуєте ви про виконання бюджету? Перед ким? Які наслідки невиконання?

3 метод — перевірка KPI. Чи є бюджетні показники в KPI керівників підрозділів? Якщо немає — відповідальності немає.

4 метод — перевірка наслідків. Чи є наслідки для тих, хто не виконує бюджет (зменшення премії, додатковий контроль)? Якщо немає — відповідальності немає.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор перевіряє KPI директора з маркетингу:
- Бюджет маркетингу — 8 млн ₴.
- KPI: виконання бюджету маркетингу з відхиленням не більше 5%.
- Якщо відхилення більше 5% — премія зменшується на 20%.

Аудитор перевіряє звіти директора з маркетингу: щомісяця він звітує про виконання бюджету.

Висновок: відповідальність є.

Якщо KPI немає або звітів немає — відповідальності немає.

Як перевірити зворотний зв'язок від підрозділів

Бюджетування — це не одноразовий процес. Це цикл. Підрозділи мають надавати зворотний зв'язок про виконання бюджету, проблеми, пропозиції.

Як перевірити зворотний зв'язок

1 метод — перевірка протоколів нарад. Чи обговорюються проблеми виконання бюджету? Чи висловлюють підрозділи пропозиції?

2 метод — інтерв'ю з керівниками підрозділів. Запитання: Чи можете ви повідомити про проблеми з виконанням бюджету? Як це відбувається? Чи реагують на ваші повідомлення?

3 метод — перевірка коригувань бюджету. Якщо підрозділи повідомляють про проблеми, бюджет має коригуватися. Якщо коригувань немає — зворотний зв'язок не працює.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор запитує нач. виробництва: Що ви робите, якщо бачите, що бюджет не виконується?

Нач. виробництва: Я повідомляю CFO. Ми обговорюємо проблеми. Якщо потрібно, ми коригуємо бюджет або шукаємо інші рішення.

Аудитор перевіряє: є листи з повідомленнями про проблеми, є протоколи нарад, де ці проблеми обговорювалися, є коригування бюджету.

Висновок: зворотний зв'язок працює.

Практичний алгоритм перевірки залучення підрозділів

Крок **1.** Перевірити участь.

Аудитор перевіряє протоколи нарад, інтерв'ю з керівниками підрозділів та CFO. Чи беруть участь підрозділи в бюджетуванні?

Крок **2.** Перевірити розуміння.

Аудитор інтерв'ює керівників підрозділів: чи знають вони свої бюджетні показники? Чи розуміють, як їх досягати?

Крок **3.** Перевірити відповідальність.

Аудитор перевіряє KPI, звітність, наслідки. Чи відповідають підрозділи за виконання бюджетів?

Крок **4.** Перевірити зворотний зв'язок.

Аудитор перевіряє протоколи нарад, листи, коригування бюджету. Чи є зворотний зв'язок від підрозділів?

Крок **5.** Сформулювати висновки.

Аудитор робить висновки: чи залучені підрозділи до бюджетування, чи розуміють вони бюджети, чи відповідають за них, чи є зворотний зв'язок.

Крок **6.** Дати рекомендації.

Аудитор дає рекомендації: впровадити участь, покращити комунікацію, впровадити відповідальність.

Типові помилки при перевірці залучення підрозділів

Помилка 1. Перевірка тільки формальної участі.

Аудитор бачить, що керівники підрозділів були на нарадах, і робить висновок, що вони залучені. Але вони могли просто сидіти без участі.

Що робити: перевіряти реальну участь — чи вносили вони пропозиції, чи обговорювали цифри.

Помилка **2.** Ігнорування розуміння.

Аудитор бачить, що бюджети є, але не перевіряє, чи підрозділи їх розуміють.

Що робити: інтерв'ювати керівників підрозділів про їх бюджетні показники.

Помилка **3.** Відсутність перевірки відповідальності.

Аудитор бачить участь і розуміння, але не перевіряє, чи є відповідальність.

Що робити: перевіряти KPI, звіти, наслідки.

Помилка **4.** Ігнорування зворотного зв'язку.

Аудитор не перевіряє, чи можуть підрозділи повідомляти про проблеми.

Що робити: перевіряти протоколи нарад, листи, коригування бюджету.

Чому ці помилки коштують грошей. Якщо підрозділи не залучені до бюджетування, бюджети нереалістичні, відповідальність відсутня, мотивація низька. Бюджети не виконуються, втрати зростають.

Підсумок

Бюджет — це не документ CFO. Це документ усієї компанії. Підрозділи мають брати участь у бюджетуванні, розуміти свої бюджети, відповідати за них і давати зворотний зв'язок.

Бюджет без залучення підрозділів — це спущений зверху план, який викликає опір і не виконується. Бюджет із залученням підрозділів — це спільне зобов'язання, яке мотивує і забезпечує результат.

Аудитор перевіряє участь, розуміння, відповідальність і зворотний зв'язок. Якщо будь-який елемент відсутній — бюджет неефективний.

Як цей розділ допомагає бізнесу. Він дає власнику та аудитору інструмент, який показує, чи бюджет реально працює. Якщо підрозділи залучені, розуміють, відповідають і дають зворотний зв'язок — бюджет працює. Якщо ні — бюджет марний. Власник дізнається про це і може вжити заходів: змінити процес бюджетування, впровадити відповідальність, покращити комунікацію. Економія — запобігання втратам від невиконаних бюджетів, відсутності відповідальності, низької мотивації.

Типові помилки в бюджетуванні, які має бачити аудитор

Попередні розділи показали, як перевіряти зв'язок бюджетів зі стратегією, їх реалістичність, контроль виконання, сценарний аналіз, залучення підрозділів. Але аудитор має не тільки перевіряти правильні речі — він має бачити неправильні. Типові помилки в бюджетуванні — це сигнали, які вказують на системні проблеми: некомпетентність CFO, маніпуляції, слабку культуру планування.

Цей розділ — практичний довідник. Він дає аудитору конкретні ознаки проблем, на які варто звертати увагу. Кожна помилка описана за схемою: що це, як виглядає, як виявити, які наслідки для бізнесу. Аудитор, який знає ці помилки, бачить їх у документах, у розмовах з CFO, у цифрах. Він не пропускає проблеми, тому що знає, де шукати.

Помилка **1. Бюджет на основі минулого року + інфляція**

Найпоширеніша помилка. CFO бере бюджет минулого року, додає інфляцію (або якийсь %) і оголошує це новим бюджетом. Немає аналізу змін на ринку, немає перегляду стратегії, немає оцінки нових можливостей або загроз. Бюджет просто перераховується на новий рік.

Як виглядає на практиці

CFO каже: Ми зробили як минулого року, тільки додали інфляцію 8%. Бюджет 2025 року був 300 млн ₴ виручки, 30 млн ₴ прибутку. Бюджет 2026 року: 324 млн ₴ виручки (+8%), 32,4 млн ₴ прибутку (+8%). І все. Жодного аналізу, що змінилося на ринку, які нові продукти, які нові конкуренти.

Як виявити

Аудитор порівнює бюджети різних років. Якщо структура бюджету (частки статей, пропорції) не змінюється рік у рік, а всі цифри просто перераховуються на інфляцію — це червоний прапор. Аудитор запитує CFO: Чому ви не змінили структуру бюджету? Що змінилося в бізнесі? Якщо відповідь — нічого не змінилося — це ознака проблеми (або бізнес не змінюється, що теж проблема, або CFO не аналізує).

Наслідки для бізнесу

Компанія пропускає зміни на ринку. Вона продовжує робити те саме, що робила, не помічаючи нових можливостей або загроз. Конкуренти обходять її. Нові продукти не з'являються. Витрати не оптимізуються. Втрати — від 5 до 15% потенційного прибутку через відсутність адаптації.

Помилка **2. Натягнуті цілі без ресурсів**

CFO ставить амбітні цілі (зростання виручки на 30%, зниження витрат на 20%), але не передбачає ресурсів для їх досягнення. Немає додаткових витрат на маркетинг, найм персоналу, інвестиції, дослідження. Цілі є, але способів їх досягнення немає.

Як виглядає на практиці

Бюджет передбачає зростання виручки на 30% — з 300 до 390 млн ₴. Але витрати на маркетинг залишаються на рівні минулого року (10 млн ₴). Нових працівників не наймають. Нового обладнання не купують. CFO каже: Ми просто будемо краще працювати.

Як виявити

Аудитор перевіряє, чи є зв'язок між цілями і ресурсами. Для кожної амбітної цілі він шукає відповідні статті витрат: маркетинг для зростання продажів, інвестиції для збільшення потужності, найм для збільшення обсягу. Якщо ресурсів немає — цілі нереалістичні.

Наслідки для бізнесу

Цілі не досягаються. Команда демотивована — вона знає, що план нереальний. Власник приймає рішення на основі нереалістичних бюджетів. Втрати — неправильні інвестиції, втрата довіри, демотивація персоналу.

Помилка **3. Ігнорування сезонності**

CFO складає бюджет без урахування сезонних коливань. Він планує рівномірні доходи та витрати протягом року, хоча бізнес має чітку сезонність.

Як виглядає на практиці

ТОВ «Свіжий Хліб» має сезонність: продажі зростають узимку (на 30%), падають улітку (на 20%). Бюджет передбачає рівномірні продажі по 25 млн ₴ на місяць. У січні план — 25 млн, у червні — 25 млн. Але в січні реальні продажі 30 млн, у червні — 20 млн. Відхилення великі, але вони не дають інформації — це просто сезонність, яку не врахували.

Як виявити

Аудитор порівнює планові доходи по місяцях з фактичними доходами минулих років. Якщо сезонність не відповідає історичним даним — це сигнал. Аудитор запитує CFO: Чому у вас рівномірні продажі, хоча є сезонність? Якщо CFO не може відповісти — це проблема.

Наслідки для бізнесу

Контроль бюджету стає марним. Відхилення завжди великі, але вони не показують проблем — тільки сезонність. Неможливо відрізнити реальні проблеми від сезонних коливань. Втрати — неефективне управління через відсутність якісної інформації.

Помилка **4. Відсутність резервів на непередбачувані витрати**

Бюджет не передбачає резервів на непередбачувані витрати. Кожна ₴ розпланована до копійки. Коли виникають непередбачувані витрати (а вони завжди виникають), компанія змушена шукати гроші, перерозподіляти бюджети, брати кредити.

Як виглядає на практиці

Бюджет затверджений. Усі витрати розписані. Резервів немає. У березні зламалося обладнання — ремонт 200 тис. ₴. Грошей немає. CFO змушений знімати з інших статей, що призводить до невиконання бюджету.

Як виявити

Аудитор дивиться на бюджет — чи є стаття резерв непередбачуваних витрат. Якщо немає — це сигнал. Аудитор запитує: Що ви робите, коли виникають непередбачувані витрати? Якщо відповідь — шукаємо гроші — це проблема.

Наслідки для бізнесу

Будь-яка несподіванка вибиває бюджет. Компанія постійно перерозподіляє ресурси, що створює хаос. Виникають касові розриви. Втрати — додаткові витрати на термінові кредити, штрафи, втрата можливостей.

Практика управління резервами на непередбачувані витрати

- Як створюється і розраховується резерв:
  На практиці резервний фонд (або стаття непередбачуваних витрат) найчастіше розраховується у % від загального операційного бюджету або фонду оплати праці/виробничих витрат. Базовий діапазон для стабільного бізнесу становить 3–5%, а для компаній з високим ризиком (виробництво, ЗЕД, проєктний бізнес) — 5–10%. Створюється він на етапі загального бюджетування: сума закладається як окремий рядок витрат (Резервний фонд або Непередбачувані витрати), який затверджується власником чи правлінням разом з іншими статтями.
- Як це виглядає і де зафіксовано:
  1. Фіксація: Наявність і правила використання резерву обов'язково прописуються в Бюджетній політиці (або Регламенті бюджетного процесу) компанії. Там же чітко визначається ліміт 1

виплати з резерву, яку може погодити CFO самостійно, і суми, що вимагають рішення гендиректора чи ради директорів. В управлінському обліку (в ERP-системі) створюється окремий центр фін. відповідальності (ЦФВ) або стаття витрат із обмеженим доступом.

2. Практика: Гроші фізично не морозяться на окремому рахунку в банці щодня (хоча такий варіант теж можливий для критичних фондів) — вони залишаються в загальному грошовому потоці (cash flow), але в звітах управлінського обліку блокуються від розподілу по інших операційних статтях, доки не виникне форс-мажор.

- Що робити, якщо резерву виявилось недостатньо:
  Якщо форс-мажор перевищив закладені ліміти (напр., ремонт коштував дорожче, ніж увесь річний резерв):
  1. Екстрений перерозподіл (секвестр бюджету): CFO ініціює перегляд поточних витрат по менш критичних статтях (маркетинг, відрядження, розвиток) заради збереження операційної стійкості.
  2. Залучення короткострокового фінансування: Використання овердрафту за рахунками або короткострокової кредитної лінії, якщо зупинка бізнесу коштуватиме дорожче, ніж % банку.
  3. План реагування: Перегляд нормативів резервування на наступний період у бік збільшення на основі накопиченої статистики збитків.
- Що робити, якщо резерв лишився невикористаним:
  У кінці бюджетного періоду (кварталу чи року) залишок резерву не спрямовується на хаотичні премії чи проїдання. За фін. правилами є три цивілізовані шляхи:
  1. Перенесення (капіталізація): Накопичення на наступний період, якщо компанія готується до масштабних ризиків.
  2. Інвестування: Скерування зекономлених коштів у фонди розвитку або погашення зобов'язань.
  3. Фіксація прибутку: Перерозподіл залишку в нерозподілений прибуток за рішенням власників наприкінці року.

Помилка **5. Бюджет без участі підрозділів**

CFO складає бюджет самостійно, без участі підрозділів. Він спускає готові цифри зверху. Підрозділи не беруть участі, не розуміють бюджет, не відповідають за нього.

Як виглядає на практиці

CFO каже: Я склав бюджет на наступний рік. Ось ваші цифри. Відділ продажів отримує план виручки без обговорення. Виробництво отримує план витрат без обговорення. Ніхто не питав, чи реалістичні ці цифри.

Як виявити

Аудитор інтерв'ює керівників підрозділів. Запитання: Як ви брали участь у складанні бюджету? Якщо відповідь — нам дали готові цифри — це ознака проблеми. Аудитор також перевіряє протоколи нарад — чи є там представники підрозділів.

Наслідки для бізнесу

Бюджети нереалістичні, тому що підрозділи знають свою роботу краще за CFO. Підрозділи не відчувають відповідальності, тому що бюджет спущений зверху. Вони саботують виконання. Втрати — від 10 до 20% невиконаних бюджетів через відсутність залучення та відповідальності.

Помилка **6. Бюджет без сценарного аналізу**

CFO складає 1 бюджет — базовий. Він не розглядає альтернативні сценарії: оптимістичний, песимістичний, стрес-сценарії. Якщо реальність відхиляється від базового сценарію, компанія не готова.

Як виглядає на практиці

Бюджет затверджений. Через три місяці ринок падає на 15%. Компанія не готова. Немає плану дій на випадок падіння. Починається паніка, хаотичні скорочення, втрати.

Як виявити

Аудитор дивиться на фін. модель — чи є різні сценарії. Якщо є тільки 1 варіант — це сигнал. Аудитор запитує CFO: Як ви готуєтесь до різних варіантів розвитку подій? Якщо відповідь — ми не готуємося — це проблема.

Наслідки для бізнесу

Компанія не готова до змін. Криза застає її зненацька. Вона приймає панічні рішення, які призводять до додаткових втрат. Втрати — від 10 до 30% прибутку в кризових ситуаціях, яких можна було б уникнути при підготовці.

Помилка **7. Бюджет без контролю**

Бюджет складений, затверджений, але ніхто не контролює його виконання. Немає звітів про виконання, немає аналізу відхилень, немає коригувань. Бюджет живе своїм життям, а компанія — своїм.

Як виглядає на практиці

Бюджет затверджений у грудні. У січні ніхто не дивиться на виконання. У лютому — теж. У березні виявляється, що витрати на 20% вищі за план. Але ніхто не знав, тому що контроль не проводився.

Як виявити

Аудитор просить показати звіти про виконання бюджету. Якщо їх немає — це сигнал. Аудитор запитує CFO: Як ви контролюєте виконання бюджету? Якщо відповідь — ми дивимося в кінці року — це проблема.

Наслідки для бізнесу

Проблеми виявляються з запізненням, коли вже пізно щось змінювати. Втрати накопичуються непомітно. Власник дізнається про проблеми, коли вони стали критичними. Втрати — від 5 до 15% EBITDA через несвоєчасне виявлення проблем.

Помилка **8. Бюджет без аналізу відхилень**

Звіти про виконання бюджету є, але вони не містять аналізу причин відхилень. Просто цифри: план, факт, відхилення. Але немає відповіді на питання чому. І немає дій за результатами.

Як виглядає на практиці

Звіт про виконання бюджету: план — 25 млн ₴, факт — 22 млн ₴, відхилення — -3 млн ₴ (-12%). І все. Немає пояснення, чому виручка впала. Немає пропозицій, що робити. Немає відповідальних.

Як виявити

Аудитор дивиться на звіти про виконання бюджету. Якщо в них немає аналізу причин і пропозицій дій — це сигнал. Аудитор запитує CFO: Чому виручка впала на 12%? Якщо CFO не може відповісти — це проблема.

Наслідки для бізнесу

Відхилення є, але вони не використовуються для управління. Проблеми не вирішуються. Одні й ті самі відхилення повторюються місяць за місяцем. Втрати накопичуються.

Помилка **9. Бюджет, який не коригується**

Бюджет затверджений 1 раз на рік і більше не змінюється. Навіть якщо змінилися зовнішні умови, ринок, стратегія. Бюджет залишається незмінним, хоча реальність змінилася.

Як виглядає на практиці

Бюджет затверджений у грудні 2025 року. У березні 2026 року курс виріс на 20%, ціни на сировину зросли на 15%. Бюджет залишається незмінним. Відхилення величезні, але бюджет не коригується.

Як виявити

Аудитор дивиться, чи є коригування бюджету протягом року. Якщо бюджет не змінювався — це сигнал. Аудитор запитує CFO: Чому ви не скоригували бюджет після зміни курсу? Якщо відповідь — ми не коригуємо бюджети — це проблема.

Наслідки для бізнесу

Бюджет перестає бути реалістичним. Він не відображає реальність. Управлінські рішення приймаються на основі застарілих даних. Втрати — неправильні рішення, прийняті на основі неактуального бюджету.

Помилка **10. Бюджет без відповідальності**

Бюджет є, але ніхто не відповідає за його виконання. Немає прив'язки до KPI, немає премій за виконання, немає наслідків за невиконання. Бюджет існує як довідковий документ.

Як виглядає на практиці

Бюджет затверджений. У кінці року виявляється, що він не виконаний. Ніхто не відповідає. Премії виплачені, як завжди. Наступного року бюджет знову не виконується. Цикл повторюється.

Як виявити

Аудитор перевіряє KPI керівників — чи є там бюджетні показники. Перевіряє, чи є наслідки за невиконання бюджету. Якщо немає — це сигнал. Аудитор запитує: Хто відповідає за виконання бюджету? Які наслідки невиконання? Якщо відповіді немає — це проблема.

Наслідки для бізнесу

Ніхто не відповідає за бюджет, тому ніхто не намагається його виконати. Бюджет стає паперовим — він є, але нікого не турбує. Втрати — від 5 до 15% прибутку через відсутність відповідальності за виконання планів.

Класифікація помилок за рівнем впливу на бізнес

Не всі помилки однаково небезпечні. Аудитор має розрізняти критичні помилки (які можуть знищити бізнес), суттєві (які призводять до великих втрат) та незначні (які потребують уваги, але не термінових дій). Це дозволяє правильно розставляти пріоритети в рекомендаціях і не витрачати час на дрібниці.

Критичні помилки (червоний рівень)

Це помилки, які роблять бюджет марним як інструмент управління і можуть призвести до катастрофічних втрат. Вони потребують негайного виправлення.

До критичних належать:

- Бюджет без контролю (помилка 7) — якщо бюджет не контролюється, компанія пливе за течією без жодного орієнтира.

- Бюджет без аналізу відхилень (помилка 8) — якщо відхилення не аналізуються, проблеми не вирішуються, втрати накопичуються.
- Бюджет без сценарного аналізу (помилка 6) — якщо компанія не готова до криз, будь-яка несподіванка може її знищити.
- Бюджет без відповідальності (помилка 10) — якщо ніхто не відповідає за виконання, бюджет не працює.

Суттєві помилки (жовтий рівень)

Це помилки, які суттєво знижують ефективність бюджету, але не роблять його повністю марним. Вони потребують виправлення в найближчій перспективі.

До суттєвих належать:
- Натягнуті цілі без ресурсів (помилка 2) — призводить до нереалістичних планів і демотивації команди.
- Бюджет без участі підрозділів (помилка 5) — призводить до відсутності відповідальності та реалістичності.
- Бюджет без резервів (помилка 4) — призводить до хаосу при непередбачуваних витратах.
- Бюджет, який не коригується (помилка 9) — призводить до невідповідності реальності.

Незначні помилки (зелений рівень)

Це помилки, які знижують якість бюджету, але не мають критичного впливу на управління. Вони потребують уваги, але не термінових дій.

До незначних належать:
- Бюджет на основі минулого року + інфляція (помилка 1) — може бути прийнятним у стабільних умовах, але не в умовах змін.
- Ігнорування сезонності (помилка 3) — ускладнює контроль, але не робить бюджет марним.

Як це допомагає бізнесу. Класифікація дозволяє власнику та аудитору правильно розставляти пріоритети. Замість у нас проблеми з бюджетом — у нас критична проблема з контролем бюджету, її треба виправити зараз, а сезонність ми поправимо потім. Економія — концентрація ресурсів на найважливішому.

Системний зв'язок помилок з попередніми розділами

Помилки бюджетування не існують ізольовано. Вони пов'язані з усіма аспектами бюджетного процесу, які ми розглядали в попередніх розділах.

Зв'язок зі стратегією

Помилка бюджет на основі минулого року + інфляція — це прямий наслідок відсутності зв'язку зі стратегією. Якщо стратегія змінюється, бюджет має змінюватися разом з нею. Якщо бюджет не змінюється — стратегія не працює.

Як перевіряє аудитор: бачить, що бюджет не змінився, а стратегія змінилася. Фіксує системний зв'язок: Бюджет не пов'язаний зі стратегією, що призводить до помилки 1.

Зв'язок з реалістичністю

Помилка натягнуті цілі без ресурсів — це прямий наслідок нереалістичного планування. Якщо цілі не підкріплені ресурсами, вони нереалістичні.

Як перевіряє аудитор: бачить розрив між цілями і ресурсами. Фіксує: Бюджет нереалістичний через відсутність ресурсів для досягнення цілей.

Зв'язок з контролем

Помилки бюджет без контролю та бюджет без аналізу відхилень — це прямий наслідок відсутності системи контролю.

Як перевіряє аудитор: бачить, що звітів немає або вони неякісні. Фіксує: Система контролю відсутня, що призводить до відсутності аналізу відхилень.

Зв'язок зі сценарним аналізом

Помилка бюджет без сценарного аналізу — це прямий наслідок відсутності підготовки до змін.

Як перевіряє аудитор: бачить, що сценаріїв немає. Фіксує: Відсутність сценарного аналізу робить компанію вразливою до криз.

Зв'язок із залученням підрозділів

Помилка бюджет без участі підрозділів — це прямий наслідок відсутності залучення.

Як перевіряє аудитор: бачить, що підрозділи не брали участі в бюджетуванні. Фіксує: Відсутність залучення підрозділів призводить до нереалістичних бюджетів і відсутності відповідальності.

Як це допомагає бізнесу. Системний зв'язок показує власнику, що помилки бюджетування — це не дрібні недоліки, а симптоми системних проблем. Виправляючи 1 помилку, власник впливає на всю систему. Економія — усунення першопричин, а не наслідків.

Чек-ліст аудитора для перевірки бюджетування

Для практичної роботи аудитор використовує чек-ліст. Він проходить по кожному пункту і фіксує результати.

Чек-ліст перевірки бюджетування:

Питання	Так | Ні	Пояснення / Докази
Стратегія та бюджети		
Чи є у компанії стратегічний план на 3-5 років? Чи випливають бюджети зі стратегічних цілей? Чи є бюджетні статті для кожної стратегічної цілі?		
Реалістичність бюджетів		
Чи порівнювалися бюджети з ринком та минулими періодами? Чи обґрунтовані ключові припущення? Чи є ресурси для досягнення бюджетних цілей? Чи врахована сезонність? Чи є резерви на непередбачувані витрати?		
Контроль бюджету		
Чи є система контролю бюджету (регламент, звіти)? Чи своєчасно подаються звіти? Чи є аналіз відхилень з причинами та діями? Чи приймаються рішення за результатами аналізу?		
Сценарний аналіз		
Чи є сценарний аналіз (оптимістичний, базовий, песимістичний)? Чи є стрес-тестування? Чи є плани дій для кожного сценарію? Чи регулярно оновлюються сценарії?		
Залучення підрозділів		
Чи беруть участь підрозділи в бюджетуванні? Чи розуміють підрозділи свої бюджети? Чи є відповідальність підрозділів за виконання бюджетів? Чи є зворотний зв'язок від підрозділів?		
Коригування бюджету		
Чи коригуються бюджети при зміні умов?		
Відповідальність		
Чи є бюджетні показники в KPI керівників? Чи є наслідки за невиконання бюджету?		
Загальний висновок		
Чи є системні помилки бюджетування? Які?		

Як це допомагає бізнесу. Чек-ліст дає власнику та аудитору готовий інструмент для перевірки бюджетування. Він не пропускає важливі питання, тому що рухається за структурою. Він може порівнювати результати з минулими періодами. Економія — системна перевірка, яка не пропускає проблеми.

Приклади документування виявлених помилок

Аудитор має не тільки виявити помилку, а й правильно її задокументувати. Це дозволяє використовувати висновки в звіті, а також захищає аудитора від претензій.

Приклад документування помилки **1.** Бюджет без контролю.

Запис у WP:

Перевірено наявність системи контролю бюджету. Протягом останніх 6 місяців звіти про виконання бюджету не готувалися. CFO пояснив це відсутністю ресурсів. Протоколи бюджетних нарад відсутні. Висновок: система контролю бюджету відсутня. Це критична помилка, яка робить бюджет марним як інструмент управління. Рекомендація: впровадити щомісячний контроль бюджету з аналізом відхилень та прийняттям рішень.

Приклад документування помилки **5.** Бюджет без участі підрозділів.

Запис у WP:

Проведено інтерв'ю з керівниками підрозділів (виробництво, продажі, маркетинг). Жоден з них не брав участі в складанні бюджету. Всі отримали готові цифри від CFO. Керівники не знають своїх бюджетних показників. Висновок: підрозділи не залучені до бюджетування. Це суттєва помилка, яка призводить до нереалістичних бюджетів і відсутності відповідальності. Рекомендація: впровадити процедуру залучення підрозділів до бюджетування з обговоренням та узгодженням цифр.

Приклад документування помилки **6.** Бюджет без сценарного аналізу.

Запис у WP:

Перевірено фін. модель. Вона містить тільки 1 сценарій (базовий). Сценаріїв (оптимістичний, песимістичний) немає. CFO пояснив, що вони не розглядають альтернативні варіанти. Висновок: сценарний аналіз відсутній. Це критична помилка, яка робить компанію вразливою до криз. Рекомендація: розробити сценарний аналіз з планами дій для кожного сценарію.

Як це допомагає бізнесу. Документування дає власнику докази того, що аудит був якісним. Він бачить не просто є помилка, а конкретний опис, докази, рекомендації. Він може використовувати ці записи для контролю виконання рекомендацій. Економія — запобігання суперечкам про те, що саме було виявлено.

Аналіз першопричин: чому CFO роблять ці помилки

Аудитор має не тільки виявити помилку, а й зрозуміти її причину. Без розуміння причин рекомендації будуть поверхневими.

Першопричина **1.** Некомпетентність.

CFO не знає, як правильно складати бюджети. Він не розуміє важливість стратегії, реалістичності, контролю, сценаріїв. Він робить помилки через брак знань.

Як виявити: CFO не може пояснити свої дії. На запитання чому ви так зробили відповідає не знаю або дає неправильні пояснення.

Що робити: рекомендувати навчання або заміну CFO.

Першопричина **2.** Маніпуляція.

CFO свідомо робить помилки для власної вигоди. Він завищує плани, щоб виглядати краще. Він занижує витрати, щоб отримати більше ресурсів. Він ігнорує контроль, щоб приховати проблеми.

Як виявити: помилки систематично вигідні CFO. Напр., плани систематично не виконуються, але CFO отримує премії.

Що робити: посилити контроль, змінити систему мотивації, звільнити CFO.

Першопричина **3.** Тиск власника.

Власник вимагає амбітних планів, які нереалістичні. CFO виконує вимоги власника, але знає, що плани не виконаються.

Як виявити: CFO каже: Власник хоче таких цифр, я змушений їх ставити. Плани систематично не виконуються, але власник їх вимагає.

Що робити: рекомендувати власнику переглянути очікування, зробити плани реалістичними.

Першопричина **4.** Відсутність системи.

В компанії немає системи бюджетування. Немає регламентів, процедур, відповідальності. CFO робить помилки, тому що система не підтримує правильні дії.

Як виявити: помилки систематичні, але не вигідні CFO. Він намагається виправити, але не може, тому що система не працює.

Що робити: впровадити систему бюджетування: регламенти, процедури, контроль.

Як це допомагає бізнесу. Аналіз першопричин дозволяє власнику вирішувати проблему в корені. Замість виправити помилку — усунути причину помилок. Економія — запобігання повторенню помилок у майбутньому.

Рекомендації для власника: що робити з виявленими помилками

Виявлення помилок — це тільки 1й крок. 2й — дії власника. Аудитор має дати чіткі рекомендації.

Якщо виявлено критичні помилки (бюджет без контролю, без аналізу, без сценаріїв, без відповідальності):

- Негайно впровадити систему контролю бюджету.

- Призначити відповідальних за виконання бюджету.
- Впровадити сценарний аналіз.
- Звільнити CFO, якщо причиною є некомпетентність або маніпуляція.

Якщо виявлено суттєві помилки (нереалістичні цілі без ресурсів, бюджет без участі підрозділів, без резервів, без коригувань):
- Переглянути цілі та ресурси.
- Впровадити залучення підрозділів до бюджетування.
- Додати резерви на непередбачувані витрати.
- Впровадити процедуру коригування бюджетів.

Якщо виявлено незначні помилки (бюджет на основі минулого року, ігнорування сезонності):
- Покращити методологію бюджетування.
- Провести навчання CFO.

Загальні рекомендації для власника:
1. Регулярно перевіряти бюджети (не рідше ніж раз на квартал).
2. Залучати незалежного аудитора для перевірки бюджетування раз на 1-2 роки.
3. Впровадити систему мотивації, пов'язану з виконанням бюджетів.
4. Створити культуру відповідальності за бюджети.

Як це допомагає бізнесу. Рекомендації дають власнику чіткий план дій. Він знає, що робити з кожною помилкою. Він не губиться в загальних треба покращити бюджетування. Економія — швидке виправлення проблем, запобігання втратам.

Підсумок

10 типових помилок бюджетування — це системні проблеми, які вказують на слабкість фін. функції. Аудитор має не тільки виявляти їх, а й класифікувати за рівнем впливу, бачити системний зв'язок з іншими аспектами бюджетування, документувати правильно, аналізувати першопричини та давати рекомендації власнику.

Класифікація за рівнем впливу дозволяє розставляти пріоритети. Системний зв'язок показує, що помилки не ізольовані. Чек-ліст дає готовий інструмент для перевірки. Документування забезпечує доказовість. Аналіз першопричин дозволяє вирішувати проблеми в корені. Рекомендації дають власнику план дій.

Як цей розділ допомагає бізнесу. Він перетворює хаотичний пошук помилок на системну діагностику. Аудитор знає, де шукати, як класифікувати, як документувати, як аналізувати причини і що рекомендувати. Власник отримує не список помилок, а план виправлення. Економія — запобігання втратам від системних проблем бюджетування, які могли б залишитися непоміченими.

Висновки: чи добре CFO планує та бюджетує

Попередні 6 розділів дали аудитору інструменти для перевірки кожного аспекту бюджетування: зв'язок зі стратегією, реалістичність, контроль, сценарний аналіз, залучення підрозділів, типові помилки. Але окремі висновки — це ще не загальний висновок. Аудитор має скласти цілісну картину: чи добре працює CFO в частині планування та бюджетування?

Цей розділ — як узагальнити результати, сформулювати підсумковий висновок і дати рекомендації. Він перетворює набір фактів на діагноз: CFO планує добре або CFO планує погано. І головне — що з цим робити.

Як узагальнити результати перевірки

Окремі висновки з кожного розділу — це пазл. Аудитор має скласти з нього цілісну картину. Для цього він використовує метод три рівні.

Рівень **1.** Факти (що виявлено).

Це конкретні результати перевірки за кожним напрямком:
- Стратегія: бюджети пов'язані / не пов'язані зі стратегією.
- Реалістичність: бюджети реалістичні / нереалістичні.
- Контроль: контроль є / відсутній / неефективний.
- Сценарії: сценарний аналіз є / відсутній.
- Залучення: підрозділи залучені / не залучені.
- Помилки: які типові помилки виявлені.

Рівень **2.** Оцінка (що це означає).

Аудитор оцінює, що означають ці факти. Напр.:
- Бюджети не пов'язані зі стратегією → CFO не бачить зв'язку між довгостроковими цілями та річними планами.

- Бюджети нереалістичні → CFO не вміє прогнозувати або свідомо маніпулює.
- Контроль відсутній → CFO не зацікавлений у тому, щоб бюджети працювали як інструмент управління.
- Сценаріїв немає → CFO не думає про майбутнє, працює в режимі поточної операційки.
- Підрозділи не залучені → CFO створив закриту систему бюджетування, де він є єдиним експертом.

Рівень **3.** Системний висновок (що це говорить про CFO).

На основі фактів та оцінки аудитор робить системний висновок про CFO:

- Професіонал. Якщо бюджети пов'язані зі стратегією, реалістичні, контролюються, є сценарії, підрозділи залучені, типових помилок немає → CFO — професіонал. Він робить свою роботу якісно.
- Виконавець. Якщо бюджети реалістичні, контролюються, але не пов'язані зі стратегією, немає сценаріїв, підрозділи не залучені → CFO — виконавець. Він добре рахує, але не мислить стратегічно.
- Маніпулятор. Якщо бюджети нереалістичні (систематично завищені), контроль слабкий, підрозділи не залучені, виявлені ознаки маніпуляцій → CFO — маніпулятор. Він використовує бюджети для власної вигоди.
- Некомпетентний. Якщо бюджети нереалістичні, контроль відсутній, сценаріїв немає, підрозділи не залучені, помилки систематичні, але без ознак маніпуляцій → CFO некомпетентний. Він не знає, як правильно працювати з бюджетами.

Як це допомагає бізнесу. Узагальнення дає власнику не набір фактів, а діагноз. Він розуміє, з ким має справу: з професіоналом, виконавцем, маніпулятором чи некомпетентною людиною. Це дозволяє прийняти правильне рішення: навчати, змінювати систему, звільняти.

Як сформулювати підсумковий висновок

Висновок має бути чітким, обґрунтованим і корисним для власника. Він не може бути розмитим: усе добре або усе погано. Він має відповідати на питання: Що конкретно не так і чому?

Структура підсумкового висновку

1. Загальна оцінка. 1-2 речення, які підсумовують стан бюджетування в компанії.
2. Сильні сторони. Що працює добре? На що CFO може спиратися?
3. Слабкі сторони. Що не працює? Де найбільші ризики?
4. Ризики для бізнесу. Які наслідки для бізнесу мають ці слабкі сторони?
5. Рекомендації. Що робити?

Приклад підсумкового висновку для ТОВ «Свіжий Хліб» (позитивний).

Загальна оцінка: Бюджетування в компанії організоване на професійному рівні. Бюджети пов'язані зі стратегією, реалістичні, контролюються, є сценарний аналіз, підрозділи залучені.

Сильні сторони: Стратегія чітка, бюджети випливають з неї. Контроль регулярний, аналіз відхилень якісний. Сценарний аналіз охоплює ключові ризики.

Слабкі сторони: Резерви на непередбачувані витрати недостатні. Оновлення сценаріїв відбувається раз на рік, що замало для нестабільного ринку.

Ризики для бізнесу: При несподіваному зростанні витрат компанія може зіткнутися з касовим розривом. При різкій зміні ринку сценарії можуть втратити актуальність.

Рекомендації: Збільшити резерв на непередбачувані витрати до 5% від бюджету. Оновлювати сценарії щокварталу.

Приклад підсумкового висновку для ТОВ «Свіжий Хліб» (негативний).

Загальна оцінка: Бюджетування в компанії не працює. Бюджети не пов'язані зі стратегією, нереалістичні, не контролюються, сценарного аналізу немає, підрозділи не залучені.

Сильні сторони: Бюджети формально складаються щороку. Є базова фін. модель.

Слабкі сторони: Стратегії немає, бюджети складаються за інерцією. Контроль відсутній — звітів немає. Сценаріїв немає. Підрозділи не беруть участі. Виявлено систематичне завищення планів виручки.

Ризики для бізнесу: Компанія не готова до змін. Будь-яка криза може застати її зненацька. Власник приймає рішення на основі нереалістичних бюджетів. Втрати від цього можуть сягати 10-20% EBITDA.

Рекомендації: Терміново розробити стратегію. Впровадити систему контролю бюджету. Провести сценарний аналіз. Залучити підрозділи до бюджетування. Переглянути компетенції CFO — поточна ситуація свідчить або про некомпетентність, або про маніпуляції.

Як дати рекомендації власнику

Рекомендації — це найважливіша частина висновку. Вони перетворюють діагноз на план дій. Якщо рекомендацій немає, аудит марний — власник знає проблеми, але не знає, що з ними робити.

Принципи хороших рекомендацій

1 принцип — конкретність. Рекомендація має бути конкретною. Не покращити бюджетування, а впровадити щомісячний контроль бюджету з аналізом відхилень.

2 принцип — пріоритетність. Рекомендації мають бути ранжовані за важливістю. Що треба зробити зараз (критичні проблеми), що — найближчим часом (суттєві проблеми), що — в перспективі (незначні проблеми).
3 принцип — реалістичність. Рекомендації мають бути реалістичними для виконання. Не можна рекомендувати те, що компанія не може зробити через брак ресурсів або часу.
4 принцип — відповідальність. Для кожної рекомендації має бути визначений відповідальний і термін.

Структура рекомендацій

1. Термінові дії (критичні проблеми). Що треба зробити негайно (протягом місяця).
2. Першочергові дії (суттєві проблеми). Що треба зробити найближчим часом (протягом кварталу).
3. Довгострокові дії (незначні проблеми та профілактика). Що треба зробити в перспективі (протягом року).

Приклад рекомендацій для ТОВ «Свіжий Хліб» (негативний сценарій)

Термінові дії (протягом місяця):

1. Впровадити щомісячний контроль бюджету з аналізом відхилень. Відповідальний — CFO. Термін — до 15 числа наступного місяця.
2. Призначити відповідальних за виконання бюджету в кожному підрозділі. Відповідальний — власник. Термін — до кінця місяця.

Першочергові дії (протягом кварталу):

3. Розробити стратегічний план на 3-5 років. Відповідальний — власник + CFO. Термін — до кінця кварталу.
4. Провести сценарний аналіз (оптимістичний, базовий, песимістичний). Відповідальний — CFO. Термін — до кінця кварталу.
5. Залучити підрозділи до бюджетування на наступний рік. Відповідальний — CFO. Термін — почати в поточному кварталі.

Довгострокові дії (протягом року):

6. Оцінити компетенції CFO. При необхідності — провести навчання або замінити. Відповідальний — власник. Термін — до кінця року.
7. Впровадити систему мотивації, пов'язану з виконанням бюджетів. Відповідальний — власник + CFO. Термін — до кінця року.

Як подати висновки власнику

Висновки аудиту — це не просто документ. Це комунікація з власником. Від того, як подано висновки, залежить, чи будуть вони почуті і чи будуть вжиті дії.

Принципи подачі висновків

1 принцип — *ясність*. Висновки мають бути зрозумілі власнику. Якщо власник не розуміє фін. термінів, їх треба пояснювати простою мовою.
2 принцип — *чесність*. Висновки мають бути чесними. Не можна пом'якшувати проблеми, щоб не засмутити власника. Власник має право знати правду.
3 принцип — *конструктивність*. Висновки мають бути конструктивними. Не просто це погано, а це погано, і ось що з цим робити.
4 принцип — *діалог*. Висновки — це не монолог. Аудитор має бути готовий до запитань, обговорень, уточнень.

Формат подачі висновків

1. Усна презентація. Аудитор зустрічається з власником і усно представляє основні висновки. Це дає можливість одразу відповісти на запитання.
2. Письмовий звіт. Після презентації аудитор надає письмовий звіт з детальними висновками та рекомендаціями.
3. План дій. Аудитор надає план дій — конкретні кроки, відповідальних, терміни.

Приклад структури презентації для власника.

1. Короткий підсумок (5 хвилин). Що ми перевіряли, які основні висновки.
2. Сильні сторони (5 хвилин). Що працює добре.
3. Слабкі сторони (10 хвилин). Що не працює і чому.
4. Ризики для бізнесу (5 хвилин). Які наслідки для бізнесу.
5. Рекомендації (10 хвилин). Що робити, в якій послідовності.
6. Обговорення (15 хвилин). Запитання власника, уточнення, корекція рекомендацій.

Типові помилки при формулюванні висновків

Помилка **1.** Занадто загальні висновки.

Аудитор пише: Бюджетування потребує покращення. Власник не знає, що саме покращувати.

Що робити: бути конкретним. Бюджети не пов'язані зі стратегією. Рекомендуємо розробити стратегічний план і узгодити з ним бюджети.
Помилка **2.** Відсутність пріоритетів.
Аудитор дає 20 рекомендацій без пріоритетів. Власник не знає, з чого почати.
Що робити: ранжувати рекомендації за важливістю. Критичні — зараз, суттєві — найближчим часом, незначні — в перспективі.
Помилка **3.** Відсутність відповідальних.
Аудитор рекомендує, але не визначає, хто відповідає за виконання.
Що робити: для кожної рекомендації визначати відповідального.
Помилка **4.** Відсутність термінів.
Аудитор рекомендує, але не визначає, коли має бути виконано.
Що робити: для кожної рекомендації визначати термін виконання.
Помилка **5.** Пом'якшення проблем.
Аудитор бачить критичну проблему, але формулює її м'яко: Рекомендуємо звернути увагу на контроль бюджету замість Контроль бюджету відсутній, це критична проблема.
Що робити: називати речі своїми іменами. Власник має знати правду.
Помилка **6.** Ігнорування сильних сторін.
Аудитор фокусується тільки на проблемах, не відзначаючи, що працює добре.
Що робити: завжди відзначати сильні сторони. Це мотивує власника і CFO, показує, що не все погано.
Чому ці помилки коштують грошей. Погані висновки не ведуть до дій. Власник не розуміє проблем, не знає, що робити, не вживає заходів. Проблеми залишаються, втрати продовжуються.

GIAS та висновки аудиту

GIAS 2025 встановлюють вимоги до комунікації результатів аудиту.
Вимога GIAS (стандарт 15.1).
Внутрішній аудит має своєчасно комунікувати результати завдань відповідним сторонам. Комунікація має бути точною, об'єктивною, зрозумілою, своєчасною та повною.
Яку реальну проблему вирішує ця вимога.
Без цієї вимоги аудитор може подавати висновки в будь-якому вигляді — незрозумілі, неповні, необ'єктивні. Власник не отримує корисної інформації. GIAS вимагають, щоб висновки були якісними та корисними для прийняття рішень.
Що втрачає підприємство, якщо ця вимога ігнорується.
Якщо висновки подані погано, власник не розуміє проблем. Він не вживає заходів. Проблеми залишаються. Втрати — від 5 до 15% EBITDA через невирішені проблеми, які могли б бути вирішені.
Як саме аудитор перевіряє корисність, а не дотримання заради дотримання.
Аудитор не просто подає звіт для галочки. Він оцінює, чи зрозумілі висновки власнику, чи містять вони конкретні рекомендації, чи визначені відповідальні та терміни. Якщо звіт формальний і не веде до дій, порушується вимога GIAS щодо корисної комунікації.

Підсумок

Висновки — це не просто кінець аудиту. Це найважливіша частина. Вони перетворюють набір фактів на діагноз і план дій.
Узагальнення результатів включає три рівні: факти (що виявлено), оцінка (що це означає), системний висновок (що це говорить про CFO). На основі цього аудитор формулює підсумковий висновок: загальна оцінка, сильні та слабкі сторони, ризики для бізнесу.
Рекомендації мають бути конкретними, пріоритетними, реалістичними, з відповідальними та термінами. Вони подаються власнику в зрозумілій формі — усна презентація, письмовий звіт, план дій.
GIAS 2025 вимагають, щоб комунікація результатів була точною, об'єктивною, зрозумілою, своєчасною та повною. Ігнорування цих вимог робить висновки марними.
Як це допомагає бізнесу. Дає власнику та аудитору інструмент, який перетворює аудит на дії. Замість ми перевірили, ось звіт — ми перевірили, ось ваш діагноз, ось план лікування. Власник розуміє проблеми, знає, що робити, і може контролювати виконання. Економія — запобігання втратам через невирішені проблеми, які були виявлені, але не виправлені через погані висновки.

Глава 4. Аудит управління ризиками, Комплаєнсу та Цифрової інфраструктури

Аудит системи Enterprise Risk Management (ERM)

Від чого відштовхується аудитор

Аудитор починає перевірку ERM не з документів і не з опитувальників. 1, що він робить — з'ясовує, чи сприймає CFO управління ризиками як свою зону відповідальності, чи як звітність перед власником, яку треба здати.

Різниця принципова. У 1у випадку CFO має власну логіку, чому певні ризики важливі, а певні — ні. Він може пояснити, які рішення приймалися минулого року через ризики, і як змінився підхід після подій. У 2у — аудитор побачить папку з регламентами, матрицю ризиків, заповнену минулого року, і жодних слідів того, що ці документи хтось відкривав після затвердження.

Різниця між цими 2 ситуаціями — не в документах. Вона в тому, чи приймаються бізнес-рішення з урахуванням ризиків, чи ризики живуть окремо від рішень.

Для аудитора це означає: перші півдня він витрачає не на перевірку, а на спостереження і запитання. На зустрічі з CFO він дивиться, чи використовує той ризикову термінологію природно, чи вставляє її механічно. Коли запитує які три найбільші ризики зараз для вашого грошового потоку, він оцінює не правильність відповіді, а паузу перед нею. Якщо CFO відповідає без затримки і називає конкретні сценарії — система жива. Якщо починає з ну, загалом... і переходить до загальних категорій — документи, швидше за все, існують окремо від мислення.

Що таке ERM в реальності підприємства

Enterprise Risk Management на практиці — це не методологія. Це спосіб, яким компанія приймає рішення в умовах невизначеності.

Для виробничого підприємства «Свіжий Хліб» ERM починається з відповіді на запитання: Що станеться, якщо ціна борошна виросте на 30% за квартал? Відповідь визначає, чи закуповуватиметься борошно з фіксацією ціни на півроку, чи триматиметься спотовий ринок, чи переглядатиметься рецептура зі зменшенням частки борошна.

Якщо в компанії є ERM, це запитання задається до того, як ціна виросла. Якщо ERM немає — після того, як виросла, і тоді це вже не управління, а реакція.

Аудитор перевіряє не наявність процедур, а наявність попереджувальних дій. Він шукає сліди того, що рішення приймалися до того, як ризик матеріалізувався. Напр., чи був укладений форвардний контракт на постачання зерна до початку посівної, коли ціни були нижчими. Чи було прийняте рішення про хеджування валютної позиції, коли курс був стабільним, а не після 1о стрибка.

Якщо таких слідів немає — ERM існує як звіт, а не як інструмент прийняття рішень. Аудитор фіксує це у висновках і переходить до оцінки, чи є сенс перевіряти деталі.

Як виглядає зріла система ERM

Зріла система ERM у фін. функції має 5 ознак, які аудитор перевіряє не послідовно, а паралельно, тому що вони пов'язані.

1 ознака — ризики ідентифікуються не раз на рік, а постійно. Аудитор дивиться, чи оновлюється реєстр ризиків після змін у бізнесі: запуск нової лінійки продуктів, вихід на новий ринок, зміна постачальника. Якщо реєстр не змінювався півроку, а бізнес змінювався — система не відповідає реальності.

2 ознака — ризики оцінюються не за ймовірністю і впливом у відриві 1 від 1о, а з урахуванням взаємозв'язків. Для «Свіжого Хліба» ризик зростання ціни на борошно та ризик зниження попиту через інфляцію не є незалежними. Якщо інфляція зростає, споживачі переходять на дешевший хліб, але борошно дорожчає через ту саму інфляцію. Оцінка кожного ризику окремо дасть неправильну картину. Аудитор перевіряє, чи враховуються такі зв'язки. Якщо ні — компанія систематично недооцінює комбіновані ризики.

3 ознака — ризик-апетит визначений не як % від прибутку, а як конкретні межі для рішень. Напр., CFO «Свіжого Хліба» має повноваження схвалювати інвестиції до 10 млн ₴ без погодження з власником. Якщо проект на 8 млн ₴ має 40% ймовірності втрати — це в межах ризик-апетиту чи ні? Відповідь має бути записана не як прийнятний рівень ризику — 5% від EBITDA, а як правило: інвестиції до 10 млн ₴ з ймовірністю втрати до 30% схвалюються CFO самостійно; понад 30% — виносяться на інвестиційний комітет. Аудитор перевіряє, чи існують такі правила, і чи дотримуються вони. Якщо CFO самостійно схвалив інвестицію з ймовірністю втрати 45% — або ризик-апетит не працює, або оцінка ризику була свідомо занижена.

4 ознака — заходи реагування не обмежуються уникненням або прийняттям. Аудитор очікує побачити 4 типи реакцій: *уникнення* (виходимо з ринку), *зменшення* (впроваджуємо контролі), *передача* (страхуємо або хеджуємо), *прийняття* (моніторимо і тримаємо резерв). Для «Свіжого Хліба» ризик псування продукції через перебої з електроенергією може бути зменшений через генератори, переданий через страхування, прийнятий з резервом на списання — але не уникнений, бо без випічки бізнесу немає. Аудитор перевіряє, чи всі типи реакцій розглядалися, чи тільки будемо моніторити. Останнє — не реакція, це відсутність реакції.

5 ознака — є моніторинг ефективності заходів. Якщо компанія застрахувала обладнання, аудитор перевіряє, чи проводився аналіз, чи виправдалася премія за минулий рік, чи змінилися умови страхування. Якщо хеджували валюту — чи порівнювали фактичний курс з хеджованим, чи зафіксовано економію або збиток. Якщо моніторинг не ведеться, компанія не знає, чи працюють її контролі. Вона витрачає гроші на управління ризиками, але не має підтвердження, що ці витрати зменшують ризики.

Як аудитор перевіряє кожну ознаку

Аудитор не бере чек-лист і не відмічає пункти. Він будує логічний ланцюг: ризик → оцінка → реакція → моніторинг. Для кожного ключового ризику він проходить цей ланцюг від початку до кінця.

Візьмемо ризик, який є в будь-якого виробничого підприємства — зростання вартості сировини. Для «Свіжого Хліба» це борошно, цукор, олія, електроенергія.

Аудитор починає з ідентифікації. Він бере реєстр ризиків і дивиться, чи включений цей ризик. Якщо включений — дивиться, коли він був включений і коли востаннє переоцінювався. Якщо ризик не включений, але ціни на борошно за останній квартал виросли на 15% — це червоний прапор. Аудитор фіксує: система не ідентифікує актуальні ризики.

Далі оцінка. Аудитор бере фін. модель компанії і перераховує, як вплине зростання цін на борошно на собівартість, маржу, чистий прибуток. Він порівнює свою оцінку з оцінкою CFO. Якщо різниця більше 20% — або оцінка ризику нереалістична, або модель застаріла. Він запитує CFO: На яких даних базувалася ваша оцінка? Відповідь покаже, чи був аналіз, чи оцінка зроблена на око.

Потім реакція. Аудитор шукає документи, що підтверджують заходи: контракти з фіксацією ціни, страхові поліси, накази про створення резервів. Він перевіряє дати — чи були заходи впроваджені до настання ризику, чи після. Якщо контракт з фіксацією ціни укладено після того, як ціна виросла — це не управління ризиком, це фіксація збитку. Аудитор зазначає, що реакція була запізнілою.

Моніторинг. Аудитор запитує: Як ви відстежуєте, чи працює хеджування? Які звіти ви отримуєте? Хто їх аналізує? Якщо відповіді немає або вона розмита — моніторинг відсутній. Компанія не знає, чи ефективно витрачає гроші на управління ризиком.

Чому аудитор перевіряє саме ланцюг, а не окремі елементи

Ланцюг дає відповідь на головне питання: система управління ризиками працює чи існує.

Якщо окремий елемент відсутній, аудитор може рекомендувати його впровадити. Але якщо ланцюг перерваний системно — напр., ризики ідентифікуються і оцінюються, але ніяких заходів не впроваджується — це означає, що вся система є бюрократичною вправою. CFO витратив час на створення реєстру і матриці, але не зробив нічого, що зменшило б реальну вразливість бізнесу.

Для аудитора це критичне розрізнення. У 1у випадку — проблема в окремому компоненті, яку можна виправити. У 2у — проблема в самому підході CFO до ризик-менеджменту. Він сприймає ERM як звітність, а не як інструмент. Це впливає на загальну оцінку CFO і на рекомендації власнику.

Як відрізнити працюючий ERM від паперового

Працюючий ERM залишає сліди в 3 місцях, які аудитор перевіряє обов'язково.

1 — протоколи нарад. Аудитор дивиться порядок денний операційних нарад CFO з фін. командою. Якщо в кожному протоколі є пункт ризики та контролі і він не зводиться до все в нормі — система жива. Якщо пункт відсутній або завжди записаний формально — ризики не обговорюються, отже, ними не управляють.

2 — бюджети. Аудитор порівнює закладені в бюджет резерви на непередбачувані витрати з фактичним використанням. Якщо резерв постійно перевищується або не використовується взагалі — оцінка ризиків була неправильною. У 1у випадку компанія систематично недооцінювала ризики, у 2у — переоцінювала і заморожувала гроші, які могли б працювати.

3 — зміни в бізнес-процесах. Аудитор шукає документи, що фіксують зміни в процесах через ризики. Напр., після випадку псування продукції через перебої з електрикою компанія придбала генератор і змінила процедуру приймання сировини. Якщо такі зміни задокументовані і пов'язані з ризиком — ERM працює. Якщо зміни відбулися, але зв'язку з ризиком немає — менеджмент діє інтуїтивно, а не системно.

Як GIAS впливає на аудит ERM

З 2025 року GIAS є обов'язковими для застосування. Для аудиту ERM це означає, що аудитор повинен оцінити не тільки ефективність системи, а й відповідність її побудови стандартам.

Але аудитор пам'ятає: стандарти — це не мета, а інструмент. Він перевіряє відповідність GIAS не тому, що так треба, а тому, що стандарти сформульовані на основі багаторічного досвіду, де ігнорування певних елементів призводило до збитків.

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював систему управління ризиками на предмет її здатності виявляти, оцінювати, реагувати та моніторити ризики. Для аудитора це означає: він перевіряє не просто документи, а здатність системи запобігати подіям, які вже відбувалися в інших компаніях.

Що втрачає підприємство, якщо аудит ERM проводиться без урахування GIAS? Воно втрачає порівнянність. Без стандартизованої рамки аудитор може оцінити 1 систему як добру, а іншу — як слабку, просто тому що він використовував різні критерії. Для власника, який порівнює звіти за різні періоди або різні бізнеси, це створює плутанину.

GIAS вирішує цю проблему через єдині вимоги до оцінки. Напр., стандарт вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював не тільки дизайн контролів, а й їхню операційну ефективність. Це пряма вимога до аудиту ERM — перевіряти, чи працюють контролі на практиці, а не тільки на папері.

Аудитор перевіряє дотримання GIAS через практичний тест: він бере ризик, який уже матеріалізувався в компанії за минулий рік, і дивиться, чи була система ERM здатна його передбачити. Напр., якщо курс ₴ впав на 20%, а компанія мала відкриту валютну позицію, аудитор перевіряє, чи був цей ризик в реєстрі, чи була оцінка, чи були заходи. Якщо система не спрацювала — вона не відповідає GIAS, тому що GIAS вимагає, щоб система управління ризиками була здатною виявляти ризики, що впливають на досягнення цілей.

Але аудитор не пише у висновку система не відповідає GIAS. Він пише: система не виявила валютний ризик, який призвів до збитку 2 млн ₴. Причини — відсутність регулярного перегляду реєстру ризиків та ігнорування макроекономічних індикаторів. Рекомендується впровадити щоквартальний перегляд реєстру та включити до нього зовнішні фактори.

Це і є практичний аудит ERM — не констатація невідповідності, а діагноз, чому система не спрацювала, і рецепт, як зробити, щоб спрацювала наступного разу.

Як перевіряється ризик-апетит

Ризик-апетит — найскладніший елемент ERM для аудиту, тому що він вимірюється не документами, а рішеннями.

Аудитор починає з того, що запитує CFO: Скільки грошей компанія готова втратити в рамках 1 проекту, щоб продовжувати вважати його успішним? Відповідь має бути числом або %. Якщо CFO не може назвати число — ризик-апетиту немає.

Далі аудитор бере три останні великі рішення, які приймав CFO: інвестиційний проект, зміна постачальника, вихід на новий ринок. Він порівнює фактичні результати з тим, що було заявлено як очікуваний результат.

Якщо в 1 з проектів компанія втратила більше, ніж CFO назвав як прийнятний рівень, але проект не був зупинений — ризик-апетит не дотримувався.

Аудитор не робить висновок, що CFO погано управляє ризиками. Він робить висновок, що ризик-апетит не був доведений до практики. Можливо, він існував у документі, але не впливав на рішення. Це та сама проблема — паперовий ERM.

Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO схвалив закупівлю нової лінії пакування вартістю 12 млн ₴. У бізнес-плані було закладено, що окупність — 3 роки, ймовірність перевищення бюджету — 20%. Фактично перевищення склало 45%, окупність виросла до 4,5 років. Аудитор перевіряє, чи було це перевищення в межах ризик-апетиту. Якщо ризик-апетит визначений як перевищення бюджету до 30% приймається, понад 30% — потребує перегляду — значить, CFO мав винести питання на комітет, коли стало зрозуміло, що 20% не вкладається. Він цього не зробив. Аудитор фіксує порушення процедури і переходить до оцінки, чи було це одноразовим випадком чи системною практикою.

Як перевіряється ефективність заходів реагування

Аудитор не перевіряє кожен захід. Він обирає 3-5 ключових ризиків, які мають найбільший вплив на фінрезультати, і тестує заходи реагування на кожному.

Для кожного заходу він ставить 1 запитання: Як би виглядала компанія, якби цього заходу не було? Якщо відповідь — нічого б не змінилося — захід неефективний. Напр., якщо компанія має політику страхування валютних ризиків, але фактично хеджує лише 5% валютної позиції — страхування не впливає на загальний ризик. Компанія витрачає гроші на премії, але не зменшує вразливість.

Аудитор перевіряє це через зіставлення: розмір застрахованої позиції, обсяг хеджування, сума сплачених премій, фактичні втрати від курсових різниць. Якщо сплачено премій на 100 тис. ₴, а втрати від курсу склали 2 млн ₴, при цьому застраховано було лише 5% позиції — захід не виконує своєї функції. CFO міг би взагалі не страхувати, втрати були б майже ті самі, а економія на преміях склала б 100 тис. ₴.

Для «Свіжого Хліба» приклад: компанія має договір страхування від пожежі на складі готової продукції. Аудитор перевіряє, чи покриває страхова сума реальну вартість запасів. Якщо на складі зберігається продукція на 5 млн ₴, а застраховано на 2 млн — страхування не виконує своєї функції. Воно створює ілюзію захисту, але в разі пожежі компанія втратить 3 млн ₴ непокритих збитків.

Аудитор фіксує це не як недостатнє страхування, а як невідповідність між реальним ризиком і заходом реагування. Він рекомендує переглянути страхові суми або визнати, що компанія приймає ризик на себе.

Як аудитор оцінює зрілість ERM

Зрілість аудитор оцінює не за шкалою 1-5. Він описує 4 рівні, кожен з яких має практичні наслідки для бізнесу.

1 рівень — <u>реактивний</u>. Компанія не має системи ERM. Ризики виникають, і менеджмент реагує на них ad hoc. CFO дізнається про ризик, коли він уже матеріалізувався. Для «Свіжого Хліба» це означає, що про зростання ціни на борошно дізнаються з рахунку від постачальника, а не з аналізу ринку. Наслідок — компанія завжди платить за ризик після того, як він стався. Вона переплачує за сировину, втрачає клієнтів через нестачу продукції, несе незаплановані витрати.

2 рівень — <u>формальний</u>. Документи існують, але не впливають на рішення. Реєстр ризиків заповнений, але не оновлюється. Ризики оцінені, але заходи не впроваджені. CFO може показати матрицю ризиків на зустрічі з власником, але не може пояснити, як вона вплинула на останнє бюджетне рішення. Наслідок — компанія витрачає час і гроші на створення звітності, яка нічого не змінює. Це не зменшує втрати, але створює ілюзію контролю.

3 рівень — <u>інтегрований</u>. ERM вбудована в процеси прийняття рішень. Ризики враховуються при плануванні бюджету, оцінці інвестицій, виборі постачальників. CFO може показати конкретні рішення, які були змінені через ризики. Наслідок — компанія уникає частини потенційних втрат, бо приймає рішення з урахуванням невизначеності. Вона не усуває всі ризики, але зменшує їхній вплив.

4 рівень — <u>прогнозний</u>. Компанія не тільки реагує на поточні ризики, а й моделює майбутні. CFO використовує стрес-тестування і сценарний аналіз. Він знає, як зміниться фін. стан компанії при різних комбінаціях зовнішніх факторів. Наслідок — компанія отримує конкурентну перевагу. Вона готова до криз, які застають зненацька конкурентів. Вона може агресивно інвестувати, коли інші бояться, бо розуміє свої реальні межі.

Аудитор фіксує рівень зрілості у висновку. Але він не дає оцінку добре чи погано — він описує, що означає цей рівень для бізнесу. Для власника це прозора інформація: якщо компанія на реактивному рівні, вона завжди буде вразливою; якщо на інтегрованому — вона вже зменшила втрати; якщо на прогнозному — вона отримує перевагу.

Типові помилки в ERM

Аудитор, який перевіряє ERM, постійно бачить одні й ті самі помилки. Вони повторюються в різних компаніях, тому що виникають з одних і тих самих причин — людської схильності до спрощення і бюрократичного мислення.

1 помилка — ототожнення ERM з реєстром ризиків. CFO створює документ, де перелічені ризики, і вважає, що система побудована. Насправді реєстр — це лише інвентаризація. Система починається тоді, коли ризики впливають на рішення. Аудитор перевіряє, чи є докази впливу. Якщо їх немає — ERM немає, навіть якщо реєстр заповнений на 100 сторінок.

2 помилка — оцінка ризиків без урахування взаємозв'язків. Кожен ризик оцінюється окремо, і загальна картина стає спотвореною. Для «Свіжого Хліба» окреме зростання ціни на борошно на 10% дає втрату 2% маржі. Окреме зниження попиту на 5% дає втрату 1% маржі. Разом вони дають не 3%, а 7%, тому що зростання собівартості при падінні попиту неможливо компенсувати через ціну — покупці вже йдуть. Аудитор перевіряє, чи враховуються такі комбінації. Якщо ні — компанія систематично недооцінює ризики.

3 помилка — відсутність чіткого власника ризику. У реєстрі ризиків зазначено відповідальний — CFO, але на практиці це означає, що ніхто не відповідає. Аудитор перевіряє, хто приймає рішення, коли ризик виникає, і хто звітує про результати. Якщо відповідальність не закріплена на рівні конкретних дій — ризиком не управляють.

Як це повинно виглядати правильно (щоб не вважалося помилкою)

Правильно побудована система управління ризиками вимагає трансформації розмитих посад у персональну та операційну відповідальність, де кожен ризик має не просто відповідального за назвою, а реального власника з чітким набором повноважень і регламентованих дій.

1. Закріплення реального власника ризику (Risk Owner) на рівні бізнес-процесів

- Заборона на колективну або номінальну відповідальність: У реєстрі ризиків заборонено вказувати цілі відділи, департаменти або загальні топ-посади (на кшталт CFO або CEO) без деталізації. За кожним ризиком має бути закріплена конкретна посада (Керівник управління казначейства або Нач. відділу ЗЕД), яка безпосередньо управляє цим операційним процесом.
- Персоналізація у внутрішніх регламентах: Прізвище та посада власника ризику повинні фіксуватися не в таблиці Excel загального користування, а в наказі по підприємству, Положенні про управління ризиками або матриці розподілу повноважень (RACI).

2. Чіткий алгоритм дій при реалізації ризику (Протокол реагування)

- Наявність затвердженого ліміту повноважень: У власника ризику мають бути заздалегідь делеговані повноваження на прийняття рішень (напр., право підписувати додаткові угоди, екстрено купувати валюту або задіювати резервний фонд) у межах встановленого ліміту без додаткового узгодження з вищим керівництвом.
- Покроковий сценарій (План реагування): У паспорті ризику чітко розписується: які перші три кроки робить власник у разі настання події, які підрозділи він зобов'язаний сповістити протягом 1ї години, і які інструменти мінімізації збитків він зобов'язаний застосувати.

3. Регулярна звітність та індикатори ефективності (KPI)

- Персональні KPIs: Показники результативності власника ризику мають включати ефективність моніторингу та відвернення закріпленого ризику (напр., 0е відхилення за термінами виконання зобов'язань або мінімізація втрат від курсових коливань).
- Регламент звітності: Власник ризику зобов'язаний регулярно (щомісяця або щокварталу) звітувати перед комітетом з ризиків або CFO про стан індикаторів ризику (Risk Indicators) та виконані заходи контролю, а не згадувати про ризик лише тоді, коли сталася криза.

Приклад правильного оформлення в реєстрі ризиків:

- Назва ризику: Ризик затримки валютного платежу через посилення комплаєнс-контролю банку.
- Власник ризику (Risk Owner): Нач. управління казначейства (ФІО).
- Повноваження: Право оперативного зв'язку з комплаєнс-офіцером банку, право залучення корпоративного юриста поза чергою.
- Тригер (сигнал): Затримка платежу понад 24 години.
- Дії власника: Протягом 2 годин надати пакети додаткових документів банку згідно з заздалегідь підготовленим шаблоном; у разі блокування понад 48 годин — ініціювати переведення залишку на резервний рахунок в альтернативному банкі-партнері в межах ліміту 1 млн ₴.
- Форма звітності: Щомісячний звіт у дашборді CFO щодо статусу транзакцій та історії інцидентів.

4 помилка — моніторинг ризиків, які вже неактуальні. Компанія продовжує стежити за ризиками, які були ідентифіковані два роки тому, ігноруючи нові. Аудитор перевіряє дату останнього оновлення реєстру. Якщо вона старша за три місяці, а бізнес-середовище змінилося — система відстає від реальності. Напр., якщо «Свіжий Хліб» почав експортувати продукцію, а в реєстрі немає валютного ризику — система не враховує новий напрямок діяльності.

5 помилка — невикористання ризиків для розподілу ресурсів. Компанія витрачає однакові зусилля на всі ризики, замість того щоб концентруватися на найбільших. Аудитор перевіряє, чи бюджет на заходи реагування відповідає оцінці ризиків. Якщо на ризик з впливом 10 млн ₴ витрачається стільки ж, скільки на ризик з впливом 1 млн ₴ — ресурси розподілені неефективно. Компанія перестраховується там, де це не потрібно, і недостраховується там, де це критично.

Як аудитор виявляє ці помилки

Аудитор не шукає помилки як такі. Він шукає розриви між документами і реальністю. Кожен розрив — це помилка.

Він бере бюджет компанії і порівнює з реєстром ризиків. Якщо в бюджеті закладено резерв на непередбачувані витрати, але в реєстрі немає ризику, який міг би викликати цей резерв — компанія резервує гроші під невідомість. Аудитор фіксує: система не пов'язує ризики з ресурсами.

Він бере контракти з постачальниками і порівнює з заходами реагування. Якщо в реєстрі зазначено хеджування валютних ризиків, але в контрактах немає жодної валютної обмовки — хеджування не проводиться. Аудитор фіксує: захід реагування документований, але не впроваджений.

Він бере протоколи нарад і шукає згадки про ризики. Якщо в протоколах за останні півроку немає жодного обговорення ризиків — система не моніториться. Аудитор фіксує: ризики не є предметом регулярного управлінського уваги.

Як аудитор формулює висновки

Висновки аудитора з аудиту ERM мають чітку структуру, яка відповідає на 4 запитання власника.

1: чи існує система ERM? Якщо немає документів — система відсутня. Якщо документи є, але не впливають на рішення — система існує формально. Якщо документи впливають на рішення — система працює.

2: чи правильно ідентифіковані ризики? Аудитор порівнює реєстр з фактичними подіями за останній рік. Якщо події, що призвели до втрат, не були в реєстрі — ідентифікація неповна. Якщо були — оцінює, чи були заходи.

3: чи ефективно компанія реагує на ризики? Аудитор оцінює, чи були заходи впроваджені до настання ризиків, і чи зменшили вони вплив. Якщо заходи запізнілі або неефективні — реакція незадовільна.

4: чи моніториться система? Аудитор перевіряє, чи оновлюється реєстр, чи аналізуються результати заходів, чи враховуються зміни в бізнесі. Якщо моніторинг відсутній — система не розвивається.

Кожен висновок супроводжується конкретним прикладом. Аудитор не пише система ERM неефективна. Він пише: система ERM не виявила ризик зростання цін на борошно, який матеріалізувався в травні 2026 року і призвів до збільшення собівартості на 8%. Причина — реєстр ризиків не оновлювався з грудня 2025 року, незважаючи на зміну ринкових умов у 1 кварталі 2026 року.

Така формулювання дає власнику розуміння не тільки проблеми, а й її ціни.

Що робити з результатами аудиту ERM

Після завершення аудиту ERM аудитор передає висновки власнику і CFO. Він не дає готових рішень, але описує альтернативи.

Якщо система відсутня — власник вирішує, чи впроваджувати її. Аудитор пояснює ціну відсутності: наскільки більше втрачає компанія через те, що не передбачає ризики. Для «Свіжого Хліба» це може бути 5-10% річного прибутку, які йдуть на покриття наслідків ризиків, які можна було передбачити.

Якщо система формальна — власник вирішує, чи вимагати від CFO переходу до інтегрованого рівня. Аудитор пояснює різницю: формальна система створює ілюзію захисту, інтегрована — зменшує реальні втрати. Власник бачить цифри: які ризики матеріалізувалися за минулий рік, скільки вони коштували, і яка частина цих втрат могла б бути попереджена.

Якщо система інтегрована — власник вирішує, чи інвестувати в перехід до прогнозного рівня. Аудитор пояснює, що прогнозний рівень вимагає не тільки методології, а й інструментів — моделювання, стрес-тестування, постійного моніторингу зовнішнього середовища. Але він також дає оцінку потенційної вигоди: якщо компанія передбачає кризу на місяць раніше за конкурентів, вона зберігає ринки, які конкуренти втрачають.

Аудитор не наполягає на жодному рішенні. Він дає фактуру і логіку. Власник приймає рішення, спираючись на свої пріоритети. Але він приймає його з розумінням реальної ціни — не тільки впровадження, а й невпровадження.

Як документується ERM і що аудитор перевіряє в документах

Аудитор не починає перевірку з документів. Він починає з розмови, спостереження, запитань. Але до кінця першого дня він уже тримає в руках папку з документацією ERM. Питання не в тому, чи вона є. Питання в тому, що в ній написано і як це співвідноситься з тим, що він почув від CFO і побачив у роботі.

Політика управління ризиками — це **1й** документ, який бере аудитор. Він не читає його від початку до кінця. Він шукає три речі.

1 — визначення ризик-апетиту. Аудитор дивиться, чи записано в політиці, скільки компанія готова втратити, і в яких межах. Якщо там написано ризик-апетит визначається індивідуально для кожного проекту — це не визначення. Це передача відповідальності. Аудитор фіксує: політика не дає CFO критеріїв для прийняття рішень.

2 — розподіл повноважень. Хто ідентифікує ризики? Хто оцінює? Хто приймає рішення про заходи? Хто моніторить? Якщо в політиці зазначено CFO відповідає за управління ризиками без деталізації — це означає, що реально ніхто не відповідає. Бо CFO не може одночасно ідентифікувати всі ризики, оцінювати їх, приймати рішення і моніторити результати. Аудитор знає: чим ширше сформульована відповідальність, тим менша ймовірність, що вона реалізується.

3 — частота перегляду. Політика має містити чіткі терміни: щоквартально, щопівроку, щорічно. Якщо там написано за потреби — значить, перегляду не буде. Потреба ніколи не настає в календарі, вона настає тільки після збитку. Аудитор фіксує: політика не створює регулярності, отже, система не буде оновлюватися.

Положення про управління ризиками компанії

1. Загальні положення

1.1. Це Положення визначає єдину систему управління ризиками (далі — СУР) для забезпечення стабільності бізнесу, захисту активів та досягнення стратегічних цілей компанії.

1.2. Виконання вимог цього Положення є обов'язковим для всіх структурних підрозділів, керівників напрямів та посадових осіб.

2. Ризик-апетит компанії (Risk Appetite)

Компанія встановлює якісні та кількісні ліміти допустимого ризику, виражені у фін. показниках та відхиленнях від операційного плану:

- Фін. ліміт на 1 інцидент: Сукупні збитки від реалізації операційних або ринкових ризиків за 1 проєктом чи операцією не можуть перевищувати 500 000 ₴ або 1.5% від чистого операційного прибутку кварталу.
- Рівень толерантності до валютного ризику: Допустиме відхилення курсу валют у рамках платіжного календаря становить не більше ±3.5% від прогнозованого показника бізнес-плану. Будь які ризики, що перевищують цей показник, підлягають обов'язковому хеджуванню.
- Заборонені ризики: Компанія повністю відмовляється від участі в операціях, які можуть призвести до порушення чинного законодавства, втрати ліцензій або загрози безперервності критичних бізнес-процесів (Recovery Time Objective понад 24 години).

3. Розподіл повноважень та ролей (RACI)

Для уникнення розмитої відповідальності за управління ризиками закріплюється чіткий розподіл функцій між конкретними посадовими особами:

Етап управління ризиком	Відповідальна посада (Role)	Опис повноважень та дій
1. Ідентифікація	Керівники профільних департаментів (виробництво, логістика, продажі)	Щомісячне виявлення та фіксація операційних і ринкових загроз у межах свого функціонального периметра.
2. Оцінка	Керівник управління ризиками (Risk Manager) / Фін. контролер	Розрахунок імовірності настання події та можливого фін. збитку за єдиною методикою компанії.
3. Прийняття рішення	CFO — у межах лімітів до 1 млн ₴; Комітет з ризиків (CEO + CFO + власник) — понад 1 млн ₴	Ухвалення рішення щодо запуску заходів реагування (уникнення, передача, пом'якшення або прийняття).
4. Моніторинг	Внутрішній аудитор / Ризик-менеджер	Щомісячний контроль виконання плану заходів реагування та відстеження ключових індикаторів ризику (KRI).

Забороняється покладання всієї повноти відповідальності виключно на загальну посаду CFO без зазначення операційних етапів і виконавців на місцях.

4. Частота перегляду та актуалізації політики

4.1. Це Положення, а також корпоративний Реєстр ризиків підлягають обов'язковому повному перегляду та затвердженню Радою директорів щороку (до 15 грудня поточного року).

4.2. Моніторинг індикаторів ризику та оновлення актуальних статусів у Реєстрі ризиків здійснюється щоквартально (не пізніше 5-го числа місяця, наступного за звітним кварталом).

4.3. Використання формулювань на кшталт перегляд за потреби заборонено, оскільки плановий контроль має випереджати настання кризових збитків.

2й документ — реєстр ризиків. Аудитор дивиться на нього не як на список, а як на знімок мислення CFO. Він оцінює якість формулювань.

Якісне формулювання ризику відповідає на три запитання: що може статися, за яких умов, які наслідки. Напр.: ризик зростання ціни на борошно на 20% протягом кварталу призводить до збільшення собівартості на 8% і зниження маржі на 3%. Це формулювання дає змогу оцінити, реагувати і моніторити.

Невдале формулювання: ризик зростання цін на сировину. Аудитор не знає, якої сировини, наскільки, за який період, які наслідки. Це не ризик, це тема для розмови. Але в реєстрі таких формулювань зазвичай більшість. Аудитор фіксує: реєстр не дає можливості управляти ризиками, тому що вони не вимірювані.

Аудитор також дивиться на дату створення кожного запису і дату останньої зміни. Якщо 70% ризиків не змінювалися з моменту створення реєстру — це означає, що реєстр не оновлювався. Ризики або застаріли, або з'явилися нові, але ніхто їх не вносив. Для «Свіжого Хліба» це означає, що ризик, пов'язаний з експортом, який компанія почала два місяці тому, просто відсутній у реєстрі.

3й документ — карти ризиків. Аудитор дивиться, чи збігається розташування ризиків на карті з реальними подіями. Якщо ризик позначений як низька ймовірність, низький вплив, але компанія вже двічі зазнавала збитків від нього за рік — карта не відповідає реальності. Якщо ризик позначений як висока ймовірність, високий вплив, але жодних заходів не впроваджено — карта існує окремо від дій.

Аудитор робить просте зіставлення: бере карту ризиків, бере фактичні операційні збитки за рік, і накладає 1 на інше. Якщо ризики, що призвели до збитків, на карті позначені як низькі — карта будувалася не за фактами. Можливо, її створили для звіту, а не для управління.

4й документ — регламенти моніторингу. Тут аудитор дивиться на форму звітності: хто звітує, кому, з якою періодичністю, за якими показниками. Якщо регламент вимагає звіту, який містить лише статус ризиків — без змін — це не моніторинг, це ритуал. Якщо регламент вимагає кількісних показників — відхилення цін, використання резервів, кількість інцидентів — це інструмент управління.

Аудитор перевіряє, чи існують фактичні звіти за минулі періоди. Якщо регламент існує, а звітів немає — моніторинг не проводився. Якщо звіти є, але їхній зміст не змінюється — моніторинг формальний. Якщо звіти містять аналіз і пропозиції — система жива.

Практичне тестування контролів у системі ERM

Документи показують, як система побудована. Аудитору потрібно зрозуміти, чи працює вона на практиці. Для цього він проводить тестування контролів.

Контроль у системі ERM — це будь-яка дія, яка зменшує ймовірність або вплив ризику. Для «Свіжого Хліба» контролем може бути щомісячний аналіз цін на борошно, що дає змогу вчасно помітити зростання. Або автоматичне блокування платежів понад ліміт, що дає змогу запобігти неавторизованим витратам. Або процедура узгодження контрактів з постачальниками, що дає змогу уникнути невигідних умов.

Аудитор обирає від 3 до 5 контрольних заходів, які мають найбільший вплив на ключові ризики. Для кожного він виконує процедуру перевірки, яка дає йому відповідь: контроль існує і працює, або контроль існує на папері, але не працює.

Візьмемо простий контроль: перевірка відповідності контрактів затвердженим умовам перед підписанням. У політиці написано, що фін. служба перевіряє всі контракти на відповідність бюджетним лімітам і ризик-апетиту.

Аудитор бере вибірку з 10 контрактів, підписаних за останні три місяці. Він бере кожен контракт, дивиться суму, дивиться бюджетний ліміт, дивиться, чи була відмітка фін. служби. Якщо 5 контрактів перевищують бюджетний ліміт, але підписані без відмітки — контроль не спрацював. Або його немає взагалі, або він ігнорується.

Аудитор не зупиняється на констатації. Він з'ясовує причину. Він запитує CFO: Ці контракти перевищують бюджет на 15-20%. Як вони пройшли? Можливі відповіді:

— Ми вирішили, що це виправдано — це означає, що контроль існує, але має винятки, які не зафіксовані. Аудитор фіксує: процедура неформальна, винятки не документуються.

— Я не знав про це — це означає, що делеговані повноваження не контролюються. Аудитор фіксує: відсутність моніторингу на рівні CFO.

— Це помилка, ми виправимо — це означає, що контроль є, але виконавці не дотримуються процедури. Аудитор фіксує: контроль не виконується, виконавці не несуть відповідальності.

Для «Свіжого Хліба» конкретний приклад: контракт на закупівлю пакувальних матеріалів на 2,5 млн ₴ підписаний без візи фін. служби. Бюджет за цим напрямком — 2 млн ₴. Аудитор запитує: як контракт пройшов? Відповідь: постачальник запропонував знижку при великому обсязі, ми вирішили скористатися. Аудитор фіксує: рішення прийнято без аналізу, чи є вільні складські місця, чи не зміниться потреба в пакуванні через нову лінійку. Контроль перевищення бюджету не спрацював, і компанія може опинитися з надлишком матеріалів, які не використає. Це пряма втрата — заморожені гроші в непотрібних запасах.

Інше тестування: перевірка того, чи проводяться заплановані аналізи ринку. У регламенті зазначено: щомісяця фін. відділ готує огляд цін на основні види сировини.

Аудитор запитує звіти за останні півроку. Якщо звітів немає — контроль не виконується. Якщо є — він перевіряє дати: чи готувалися звіти щомісяця без пропусків. Потім він перевіряє, чи були за результатами звітів якісь дії. Напр., якщо у звіті зазначено, що ціни на борошно почали зростати в січні, чи було прийнято рішення зафіксувати ціну з постачальником у лютому? Якщо зростання тривало три місяці, і компанія нічого не зробила — звіт був, але не вплинув на рішення.

Аудитор фіксує: контроль існує, але не працює як інструмент управління. Він дає інформацію, але не призводить до дій. Різниця між робочим контролем і паперовим — у тому, що робочий контроль змінює поведінку. Якщо після звіту про зростання цін нічого не змінюється, звіт не є контролем.

Оцінка ризику шахрайства в системі ERM

Шахрайство — це особливий тип ризику. Він відрізняється від інших тим, що його джерело — людина, яка діє навмисно. Система ERM має враховувати це: ризики шахрайства ідентифікуються окремо, контролі проти шахрайства будуються інакше, моніторинг має бути спеціальним.

Аудитор перевіряє три речі в системі ERM щодо шахрайства

1 — чи виділено ризики шахрайства в окрему категорію. Якщо в реєстрі ризиків немає розділу ризики шахрайства або відповідних записів — це ознака, що тему не розглядали. Аудитор не припускає, що шахрайства немає. Він припускає, що про нього просто не думали.

2 — чи визначено сфери з підвищеним ризиком шахрайства. Для виробничого підприємства це закупівлі (можливі відкати, завищення цін), складський облік (можливі списання без підстав), взаєморозрахунки з контрагентами (можливі фіктивні платежі). Аудитор перевіряє, чи ці сфери присутні в реєстрі, чи є опис механізмів шахрайства і чи є контролі.

3 — чи є заходи, спеціально спрямовані на запобігання шахрайству. Це не просто посилення контролю, це конкретні процедури: ротація співробітників на чутливих посадах, обов'язкова відпустка для фінансистів (під час якої виявляються маніпуляції), гаряча лінія для повідомлень про порушення, регулярний аналіз незвичайних транзакцій.

Аудитор перевіряє, чи ці процедури існують і чи виконуються. Для «Свіжого Хліба» приклад: політика закупівель вимагає 3 комерційних пропозицій для всіх закупівель понад 100 тис. ~~₴~~. Аудитор бере вибірку з 10 закупівель і перевіряє, чи є три пропозиції в кожному випадку. Якщо в половині випадків є тільки 1 пропозиція — контроль обходиться. Можливо, це не шахрайство, а лінь. Але відсутність контролю створює можливість для шахрайства.

Аудитор також перевіряє, чи проводиться аналіз постачальників на предмет пов'язаних сторін. Якщо постачальник зареєстрований на адресу, де також зареєстрований родич директора, або на ту саму адресу, що й інші контрагенти, у яких незвично низькі ціни — це потенційний ризик. Аудитор не робить висновок про шахрайство, він робить висновок про те, що система не перевіряє такі зв'язки.

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював ризики шахрайства в рамках загальної оцінки системи управління ризиками. Для аудитора це означає: він не може оминути тему шахрайства, навіть якщо компанія вважає, що у нас таких проблем немає. Він перевіряє не факти шахрайства, а здатність системи їх виявляти. Якщо система не має інструментів для виявлення шахрайства — вона не виявить його, навіть якщо воно існує.

Сценарний аналіз та стрес-тестування: як перевіряти якість моделювання

Зріла система ERM не обмежується оцінкою окремих ризиків. Вона моделює сценарії — комбінації подій, які можуть відбутися одночасно. Аудитор перевіряє, чи використовує CFO сценарний аналіз, і наскільки якісно він виконаний.

1, що робить аудитор — перевіряє, чи існують сценарії взагалі. Для «Свіжого Хліба» типовий сценарій: зростання цін на борошно на 20% + падіння попиту на 10% + підвищення мінімальної зарплати на 15%. Якщо таких сценаріїв немає — компанія не оцінює комбіновані ризики.

2 — аудитор перевіряє, на яких припущеннях побудовані сценарії. Якщо припущення не реалістичні, сценарії марні. Напр., сценарій, у якому ціни на борошно зростають на 30%, але попит залишається незмінним — це нежиттєздатне припущення. У реальності при зростанні цін на хліб попит падає, бо покупці переключаються на дешевші варіанти. Аудитор оцінює: чи мислить CFO в категоріях взаємопов'язаних змін, чи розглядає фактори незалежно.

3 — аудитор перевіряє, чи використовуються сценарії для прийняття рішень. Сценарій, який ніколи не вплинув на бюджет або стратегію, не має сенсу. Аудитор запитує: Коли востаннє ви переглядали бюджет

через сценарний аналіз? Які рішення були змінені? Якщо відповіді немає — сценарії не інтегровані в управління.

Для перевірки якості моделей аудитор робить власний розрахунок. Він бере фін. модель компанії і підставляє ті самі припущення, що використовував CFO. Якщо результати не збігаються, він шукає помилку: неправильні формули, неправильні посилання, застарілі дані, спрощені припущення.

Напр., фін. модель «Свіжого Хліба» показує, що зростання ціни на борошно на 10% знижує EBITDA на 5%. Аудитор перевіряє: частка борошна в собівартості — 40%. Теоретично зростання на 10% має збільшити собівартість на 4%, що за маржі 20% знизить EBITDA на 20% (бо 4% з 20% — це 20% EBITDA). Якщо модель показує 5%, значить, вона містить помилку або невраховані фактори — напр., можливість підвищити ціну на готову продукцію. Аудитор перевіряє, чи враховано це, і чи є обґрунтування для такого припущення.

Стрес-тестування відрізняється від сценарного аналізу тим, що воно перевіряє, чи витримає компанія екстремальні події. Для «Свіжого Хліба» стрес-тест: що станеться, якщо три найбільші клієнти одночасно відмовляться від продукції? Аудитор перевіряє, чи проводився такий тест, які результати, чи були вжиті заходи.

Якщо стрес-тест показав, що компанія не витримає втрати 3 клієнтів, але диверсифікація не була проведена — стрес-тест існував окремо від рішень. Аудитор фіксує це як розрив між аналізом і діями.

Як інтегрувати результати аудиту ERM із загальною оцінкою CFO

Аудит ERM не існує окремо від загальної оцінки CFO. Результати цього розділу аудиту впливають на те, як аудитор оцінює CFO загалом.

1 зв'язок — через професійну компетентність. Якщо аудитор бачить, що система ERM відсутня або формальна, це ставить під сумнів компетентність CFO в управлінні ризиками. Він може бути чудовим бухгалтером або фін. аналітиком, але якщо він не вбудував ризики в прийняття рішень, він не виконує ключову функцію CFO.

Аудитор не робить висновок CFO некомпетентний. Він робить висновок функція управління ризиками не виконується на рівні, достатньому для захисту бізнесу. Але для власника цей висновок читається однозначно: CFO не забезпечує те, що власник від нього очікує.

2 зв'язок — через довіру. Якщо система ERM не працює, власник не може довіряти CFO в частині оцінки ризиків. Коли CFO стверджує, що проект безпечний, або що компанія не вразлива до певного ринкового фактора, у власника немає підстав йому вірити. Він не знає, чи засноване це твердження на аналізі, чи на інтуїції. Аудит ERM дає власнику критерій: система є і працює — значить, твердження мають підґрунтя. Системи немає — значить, твердження — це особиста думка CFO.

3 зв'язок — через бюджетування і планування. ERM безпосередньо впливає на якість бюджетів. Якщо ризики не враховані в бюджеті, компанія постійно стикається з незапланованими втратами. Аудитор порівнює бюджетні резерви з фактичними відхиленнями. Якщо відхилення систематично перевищують резерви — CFO недооцінював ризики. Якщо резерви систематично не використовуються — CFO переоцінював ризики і заморожував гроші. Обидва випадки — ознака низької якості управління.

4 зв'язок — через взаємодію з власником. Якщо CFO звітує про ризики поверхнево або маніпулятивно — це впливає на довіру. Аудитор оцінює якість звітів ERM, які CFO подає власнику або наглядовій раді. Він дивиться на повноту, чесність, глибину аналізу. Якщо звіти замовчують проблеми або згладжують їх — це ризик для всієї системи корпоративного управління.

Аудитор включає оцінку ERM до загального висновку про CFO. Він не пише окремий звіт ERM поганий і окремий звіт CFO хороший. Він будує єдину картину: CFO має такі сильні сторони, такі слабкі, і це впливає на бізнес так. Власник отримує не список недоліків, а цілісний погляд на те, як CFO захищає компанію від ризиків.

Як аудитор оцінює якість даних у системі ERM

Система ERM працює на даних. Якщо дані неякісні, оцінки ризиків будуть неякісними, рішення будуть помилковими, і контролі не спрацюють. Аудитор перевіряє якість даних, на яких будується ERM, так само ретельно, як саму систему.

1 джерело даних — внутрішня фінзвітність. Якщо облікові дані спотворені, будь-яка оцінка ризиків, заснована на них, буде спотворена. Для «Свіжого Хліба» приклад: облік витрат на виробництво ведеться з запізненням на два тижні. Оцінка ризику зростання собівартості спирається на дані, які не відображають поточну ситуацію. Аудитор перевіряє, чи використовуються для ERM актуальні дані з управлінського обліку, чи фін. відділ працює із застарілою інформацією.

2 джерело — зовнішні дані. Якщо компанія оцінює ринкові ризики, їй потрібні дані про ціни на сировину, курси валют, макроекономічні індикатори. Аудитор перевіряє, з яких джерел CFO бере ці дані, як часто вони

оновлюються, хто за це відповідає. Якщо джерела не надійні, оцінка ринкових ризиків не має цінності. Напр., якщо ціни на борошно беруться з єдиного веб-сайту, який оновлюється раз на тиждень, а ринок змінюється щодня — компанія завжди запізнюється.

3 джерело — експертні оцінки. Багато ризиків оцінюються не на основі даних, а на основі суджень CFO або інших менеджерів. Аудитор перевіряє, чи фіксуються ці судження, чи є для них обґрунтування, чи перевіряються вони. Напр., CFO оцінює ймовірність судового позову як низьку. Аудитор запитує: на чому заснована ця оцінка? Чи був юр. аналіз? Чи консультувалися з адвокатами? Якщо оцінка зроблена на око — вона не має надійної основи.

Аудитор фіксує, які дані використовуються для кожного ключового ризику. Якщо для 70% ризиків немає надійних даних, а тільки суб'єктивна оцінка — система не забезпечує обґрунтованих рішень. Вона створює видимість управління, але насправді CFO керується інтуїцією, а не аналізом. Для власника це важливий сигнал: він платить CFO за професійні судження, але не знає, чи мають ці судження підґрунтя.

Як перевіряється використання ERM для оптимізації витрат

ERM часто сприймають як витратну функцію — вона коштує грошей, але не приносить доходу. Аудитор дивиться інакше: добре побудована система ERM зменшує втрати, а значить, збільшує чистий прибуток. Він перевіряє, чи використовує CFO ERM для оптимізації витрат.

Напр., страхування — це типова реакція на ризики. Аудитор перевіряє, чи аналізує CFO, які ризики варто страхувати, а які — ні. Якщо компанія страхує всі ризики однаково, вона переплачує за страхові премії. Якщо вона не страхує критичні ризики, вона ризикує великими втратами. ERM дає CFO інструмент для оптимізації: він оцінює ймовірність і вплив, порівнює з вартістю страхування, приймає рішення.

Аудитор перевіряє, чи проводиться такий аналіз. Для «Свіжого Хліба» приклад: страхування обладнання від пожежі коштує 200 тис. ₴ на рік, а вартість обладнання — 20 млн ₴. Ймовірність пожежі в цій галузі — 2% на рік. Очікувані втрати — 400 тис. ₴ на рік (2% від 20 млн). Страхова премія 200 тис. ₴ менша за очікувані втрати, тому страхування вигідне.

> Важливий податковий коментар для розрахунків: Згідно з ПКУ, операції зі страхування та перестрахування звільнені від оподаткування ПДВ (або не є об'єктом оподаткування ПДВ). Це означає, що страхові компанії виставляють рахунки без ПДВ. Проте сама компанія («Свіжий Хліб») зазвичай заробляє виручку від реалізації продукції (хліба), яка оподатковується ПДВ за ставкою 20%.
>
> На практиці це створює податкове навантаження на касу: щоб сплатити чистими 200 000 ₴ страхової премії (на які не нараховується ПК з ПДВ, що міг би зменшити зобов'язання), підприємству потрібно згенерувати значно більшу валову виручку. Якщо врахувати загальний податковий цикл і ціноутворення, то для отримання на руки 200 000 ₴ необкладених витрат компанії доведеться заробити 240 000 ₴ виручки з урахуванням ПДВ (де 40 000 ₴ піде у держбюджет як ПЗ, а 200 000 ₴ піде на оплату страховику). CFO обов'язково повинен враховувати цей фактор при оцінці реальної вартості страхового захисту порівняно зі створенням внутрішнього резерву.

Але якщо премія становить 600 тис. ₴, страхування невигідне — краще створити резерв. Аудитор перевіряє, чи CFO проводить такі розрахунки. Якщо ні — він платить за страхування те, що пропонує ринок, без аналізу. Це означає, що він не використовує ERM для оптимізації витрат.

Інший приклад — резервування. CFO може створити резерв на непередбачувані витрати. Але резерв — це заморожені гроші. Якщо резерв завеликий, компанія не використовує гроші для розвитку. Якщо замалий — вона ризикує втратити ліквідність при настанні ризику. Аудитор перевіряє, чи використовує CFO ризик-оцінки для визначення розміру резерву, чи резерв встановлюється на око. У 1у випадку ERM працює для ефективності, у 2у — створює додаткові витрати або ризики.

Типові помилки аудитора при перевірці ERM

Аудитор, який перевіряє ERM, сам робить помилки, якщо не враховує особливості цієї сфери. Він має знати не тільки помилки CFO, а й свої власні.

1 помилка — переоцінка значення документів. Аудитор бачить красиво оформлену політику, детальний реєстр, регулярні звіти, і робить висновок, що система працює. Але документи можуть бути ідеальними, а система — мертвою. Аудитор має постійно пам'ятати: він перевіряє не папери, а рішення. Якщо рішення не змінилися через документи, документи не мають значення.

2 помилка — орієнтація на минулі події замість майбутніх. Аудитор дивиться, чи були виявлені ризики, які вже матеріалізувалися. Але це лише половина роботи. Важливіше — чи виявлені ризики, які можуть матеріалізуватися завтра. Аудитор має оцінювати систему на основі її здатності передбачати, а не тільки на основі того, що вона пропустила в минулому.

3 помилка — ігнорування культури. Аудитор перевіряє процедури, але не звертає уваги на те, чи сприймають співробітники ризик-менеджмент як частину своєї роботи. Якщо люди не говорять про ризики, не піднімають

проблеми, не повідомляють про інциденти — процедури не мають значення. Аудитор має включати в перевірку оцінку культури: чи відкрито говорять про ризики, чи бояться повідомляти про помилки.

4 помилка — відрив від стратегії. Аудитор перевіряє операційні ризики, але не дивиться, чи пов'язаний ERM зі стратегією компанії. Якщо стратегія змінилася, а ризики залишилися тими самими, система не реагує на зміни. Для «Свіжого Хліба» стратегічний зсув — вихід на експортні ринки. Якщо після цього в реєстрі не з'явилися валютні, митні, логістичні ризики — система відірвана від стратегії.

5 помилка — невикористання ERM для оцінки можливостей. ERM — це не тільки про загрози. Це про управління невизначеністю взагалі. Якщо система ідентифікує ризики, але не ідентифікує можливості, які випливають з тієї самої невизначеності, вона однобока. Аудитор має перевіряти, чи розглядає CFO позитивну сторону ризиків — можливість отримати вигоду. Для «Свіжого Хліба» зростання цін на зерно — ризик для собівартості, але можливість для постачальників, які мають зерно за фіксованою ціною. Чи розглядав CFO варіант стати постачальником для інших виробників? Якщо ні — система не використовує повний потенціал.

Як аудитор перевіряє, чи ERM реально впливає на бюджет

Найкращий спосіб перевірити, чи ERM живий — подивитися на бюджет. Якщо ризики враховані в бюджеті, система працює. Якщо ні — вона існує окремо.

Аудитор бере бюджет поточного року і порівнює з реєстром ризиків. Для кожного ризику в реєстрі він шукає відображення в бюджеті:

— Ризик зростання цін — чи закладено в бюджеті можливе збільшення собівартості? Чи є резерв на це?

— Ризик падіння попиту — чи закладено в бюджеті варіант з меншим обсягом продажів? Чи є скорочення змінних витрат на цей випадок?

— Ризик втрати ключового постачальника — чи передбачені альтернативні джерела в бюджеті закупівель? Чи є додатковий бюджет на сертифікацію нових постачальників?

Якщо бюджет не враховує ці ризики, значить, CFO не використовує ERM для фін. планування. Він робить бюджет в 1 системі координат, а управління ризиками — в іншій. Це найкращий доказ того, що система не інтегрована.

Аудитор також перевіряє, як змінювався бюджет протягом року. Якщо ризик матеріалізувався, але бюджет не коригувався — CFO не реагував. Бюджет був статичним документом, а не інструментом управління. Напр., якщо в березні ціни на борошно виросли на 15%, а в квітневому перегляді бюджету цей фактор не враховано, CFO не використовував інформацію про ризик для управління витратами.

Приклад: як виглядає живий ERM у «Свіжого Хліба»

Щоб аудитор зрозумів, як виглядає жива система, він може порівнювати з тим, як має бути. Ось приклад робочої системи, яка реально впливає на бізнес.

«Свіжий Хліб» має реєстр з 12 ризиків. 9 з них оновлювалися протягом останніх 3 місяців. Кожен ризик має власника — конкретну посаду, а не CFO. Власник ризику зобов'язаний раз на місяць надавати звіт про зміну ймовірності та впливу.

Бюджет поточного року містить 4 види резервів, кожен прив'язаний до конкретного ризику. Резерв на зростання цін на сировину становить 2% від собівартості — розрахований на основі історичної волатильності. Резерв на валютні коливання — 1% від виручки в валюті. Резерв на непередбачувані витрати — 3% від загальних витрат, але може бути збільшений за рішенням CFO.

Протоколи нарад CFO з фін. командою фіксують обговорення ризиків. У кожному протоколі є пункт актуальні ризики та заходи. У 6 з останніх 12 протоколів зафіксовано зміни в оцінках або заходах.

Коли в січні почалося зростання цін на борошно, CFO відреагував протягом 2 тижнів: переглянув контракти з постачальниками, зафіксував ціну на 40% обсягів на три місяці. Це рішення задокументоване, і воно пов'язане з ризиком у реєстрі.

Аудитор бачить усе це і фіксує: система жива. Вона не ідеальна, але вона використовується. CFO не чекає, доки ризик матеріалізується. Він діє на основі сигналів.

Висновок аудитора

Аудит системи ERM завершується висновком, який відповідає на три запитання власника.

1: чи існує система? Відповідь може бути так, документована, так, працююча або ні. Якщо ні — власник отримує рекомендацію впровадити, з оцінкою витрат на впровадження і потенційних втрат від невпровадження.

2: чи ефективна система? Відповідь базується на тестуванні контролів, аналізі рішень, зіставленні бюджету і ризиків. Якщо система існує, але не впливає на рішення — вона неефективна. Власник отримує оцінку втрат, яких можна було уникнути.

3: чи достатньо система для поточного рівня ризику? Відповідь враховує зовнішнє середовище, стратегію компанії, розмір і складність бізнесу. Для «Свіжого Хліба» достатній рівень може відрізнятися від того, що потрібно великій холдинговій структурі.

Аудитор не дає рейтинг системи. Він дає діагноз: що працює, що не працює, до чого це призводить, що зміниться, якщо це виправити. Власник отримує не оцінку, а інструмент для прийняття рішень — чи залишати CFO, чи змінювати підхід, чи інвестувати в розвиток ERM.

Це і є мета аудиту ERM — не констатація факту, а підґрунтя для дій, які зменшують втрати і збільшують стійкість бізнесу.

Аудит IT-контролів у фін. системах та ERP

Чому аудитор починає з IT, а не з цифр

Аудитор, який перевіряє фінзвітність, звик працювати з первинними документами, регістрами, проводками. Він знає, як виглядає підпис на накладній і як перевірити, чи відповідає сума в договорі сумі в платіжці. Але коли фінанси обліковуються в ERP-системі, паперовий слід зникає. Замість нього є записи в базі даних, які може змінити людина з правильним доступом, не залишаючи видимих слідів.

Аудитор починає з IT не тому, що так вимагає стандарт. Він починає з IT тому, що якщо система не захищена, всі подальші перевірки втрачають сенс. Він може перевірити сто накладних, і всі вони будуть правильними. Але якщо хтось має доступ змінювати записи в базі після того, як накладні вже перевірені, ці сто накладних не дають жодної гарантії. Вони показують лише те, що на момент перевірки записи виглядали правильно. Вони не показують, чи можна їм довіряти.

Для «Свіжого Хліба» це означає: аудитор не може просто взяти оборотно-сальдову відомість і почати перевіряти цифри. Він має спочатку зрозуміти, хто може змінити ці цифри, як фіксується кожна зміна, чи можна відновити попередній стан, якщо цифри змінені помилково або навмисно. Без відповідей на ці запитання будь-яка цифра в звітності — це не факт, а твердження, яке не має доказової бази.

Що таке ITGC і чому вони важливіші за прикладні контролі

Аудитор розділяє IT-контролі на дві категорії: загальні (ITGC) і прикладні (Application Controls). Різниця не в складності, а в тому, на що вони впливають.

ITGC — це контролі, які стосуються всієї IT-інфраструктури. Вони не залежать від конкретної програми. Якщо ITGC не працюють, жоден прикладний контроль не може вважатися надійним. Аудитор перевіряє ITGC в 1у чергу.

1 ITGC — управління доступом. Хто має доступ до системи, як цей доступ надається, як перевіряється, чи відповідає доступ посадовим обов'язкам, як він припиняється при звільненні. Аудитор не просто дивиться на список користувачів. Він перевіряє процес: чи є заявка на доступ, чи погоджує її керівник, чи перевіряється, що доступ не перевищує потреби.

Для «Свіжого Хліба» приклад: у системі створено обліковий запис для колишнього співробітника, який звільнився три місяці тому. Цей запис досі активний. Аудитор перевіряє, як таке сталося. Відповідь: забули заблокувати. Це не просто помилка. Це означає, що людина, яка вже не працює в компанії, теоретично може

зайти в систему і зробити зміни. Вона може цього не робити, але система не виключає такої можливості. Аудитор фіксує: контроль припинення доступу не працює.

2 ITGC — управління змінами. Як вносяться зміни в налаштування системи, в конфігурацію, в програмний код. Аудитор перевіряє, чи є процедура погодження змін, чи тестуються зміни перед впровадженням, чи є розділення між тими, хто розробляє зміни, і тими, хто їх впроваджує.

Якщо цей контроль відсутній, будь-який адміністратор може змінити налаштування системи без відома CFO. Напр., вимкнути обов'язкове заповнення поля призначення платежу або змінити алгоритм розподілу витрат. Це створить записи, які не відповідатимуть реальним операціям, але система не зафіксує, що щось змінилося.

3 ITGC — управління інцидентами. Як фіксуються і розслідуються збої, помилки, підозрілі дії. Аудитор перевіряє журнали подій (лог-файли): чи зберігаються вони, чи захищені від зміни, чи аналізуються регулярно. Якщо журнали не зберігаються або не аналізуються, компанія не знає, що відбувалося в системі. Якщо хтось змінював записи, це неможливо відстежити.

4 ITGC — резервне копіювання та відновлення. Як часто створюються резервні копії, де вони зберігаються, як перевіряється можливість відновлення. Для фін. системи це критично: якщо база даних знищена (через атаку, збій або помилку), компанія має відновити її без втрати даних. Якщо резервні копії створюються раз на тиждень, але система знищена в п'ятницю, буде втрачено 5 днів операцій.

Аудитор перевіряє не тільки наявність резервних копій, а й їхню придатність. Він вимагає показати, як відбувається відновлення. Якщо демонстрація не вдається, або відновлення триває більше допустимого часу, контроль вважається неефективним.

Як перевіряється матриця розділення повноважень (SoD)

Розділення повноважень — це принцип, за яким 1 людина не може виконати всі етапи критичної операції. У фінансах це означає: той, хто створює платіж, не повинен мати право його погоджувати. Той, хто вводить дані про постачальника, не повинен мати право змінювати банківські реквізити. Той, хто робить проведення в обліку, не повинен мати право закривати період.

Аудитор починає з того, що отримує матрицю SoD — документ, де зазначено, які ролі в системі мають які права, і як вони розподілені між співробітниками. Але він не вірить цьому документу. Він перевіряє його через фактичні права в системі.

Для «Свіжого Хліба» приклад: у матриці зазначено, що гол. бухгалтер має право створювати платежі, а CFO — погоджувати. Аудитор перевіряє фактичні налаштування в системі. Він бачить, що гол. бухгалтер має право і створювати, і погоджувати платежі до 500 тис. ₴. Це означає, що він може провести платіж на 499 тис. ₴ без будь-якого погодження. Матриця існує на папері, але не працює в системі.

Аудитор не зупиняється на констатації. Він з'ясовує причину. Можливі варіанти:

— Так історично склалося, ніхто не змінював налаштування — це означає, що система не переглядалася з моменту впровадження. Аудитор фіксує: відсутність регулярного перегляду прав доступу.

— Гол. бухгалтер має довіру — це означає, що компанія будує безпеку на довірі, а не на контролях. Аудитор фіксує: ризик шахрайства не контролюється системно.

— Ми знаємо, але не можемо змінити через обмеження програми — це означає, що система не підтримує належне розділення. Аудитор фіксує: технологічне обмеження, яке створює постійну вразливість.

Аудитор також перевіряє комбінації прав, які створюють конфлікт. Напр., право створювати контрагентів і право проводити платежі цим контрагентам. Якщо 1 людина має обидва права, вона може створити фіктивного контрагента і провести йому платіж. Аудитор шукає такі комбінації і перевіряє, чи є компенсуючі контролі — напр., обов'язкове погодження нового контрагента з CFO.

Як перевіряються прикладні контролі (Application Controls)

Якщо ITGC працюють, аудитор переходить до прикладних контролів — тих, що вбудовані в саму фін. систему і контролюють конкретні операції.

1 прикладний контроль — валідація введення. Система перевіряє, чи відповідають введені дані правилам. Напр., чи не перевищує сума в платіжному дорученні ліміт, чи заповнені всі обов'язкові поля, чи збігаються суми в різних документах.

Аудитор перевіряє, чи працює цей контроль. Він пробує ввести документ з помилкою — напр., платіж без зазначення призначення. Якщо система пропускає такий документ, контроль не працює. Якщо система блокує — контроль є, але це не означає, що він працює завжди. Аудитор бере вибірку проведених документів і перевіряє, чи всі вони пройшли валідацію. Якщо він знаходить документ, який не відповідає правилам, але був проведений — контроль було обійдено.

2 прикладний контроль — автоматичні розрахунки. Система автоматично розраховує суми на основі введених даних. Напр., ПДВ на основі суми, амортизація на основі вартості і терміну, курсова різниця на основі курсу.

Аудитор перевіряє, чи правильно працюють ці розрахунки. Він бере кілька документів, перераховує вручну і порівнює з тим, що розрахувала система. Якщо є розбіжності, він з'ясовує причину: неправильні налаштування, застарілі ставки, помилки в формулах. Для «Свіжого Хліба» приклад: система автоматично нараховує амортизацію на нове обладнання. Аудитор перевіряє, чи правильно встановлено термін корисного використання, чи враховано ліквідаційну вартість. Якщо термін встановлено неправильно, сума амортизації буде спотворена, а з нею — собівартість і прибуток.

3 прикладний контроль — погодження транзакцій. Система вимагає, щоб певні операції були погоджені іншою особою. Напр., платежі понад ліміт мають бути погоджені CFO.

Аудитор перевіряє, чи виконується це погодження в системі, а не на папері. Він бере вибірку великих платежів і перевіряє, чи є в системі відмітка про погодження. Якщо є, він перевіряє, хто погодив, чи мав ця людина повноваження, чи збігається дата погодження з датою платежу. Якщо платіж було проведено до погодження, контроль не спрацював.

4 прикладний контроль — автоматичне блокування. Система блокує операції, які не відповідають правилам. Напр., блокує проведення документа закритим періодом.

Аудитор перевіряє, чи працює це блокування. Він пробує провести документ за минулий місяць, якщо період закритий. Якщо система дозволяє — контроль відсутній або обходиться. Аудитор перевіряє, чи є записи про розблокування в журналі подій. Якщо хтось регулярно розблоковує періоди для виправлень, це означає, що контроль не виконує свою функцію.

Як перевіряється захист баз даних

База даних фін. системи — найцінніший актив компанії після грошей. В ній зберігаються всі записи про операції, контрагенти, суми, залишки. Якщо базу даних скомпрометовано, вся фін. інформація стає ненадійною.

Аудитор перевіряє захист бази даних на 3 рівнях.

1 рівень — доступ до бази даних. Хто має прямий доступ до бази даних, минаючи прикладний рівень? Це адміністратори бази даних, розробники, підрядники, які обслуговують систему. Аудитор перевіряє, чи обмежений цей доступ, чи фіксується кожен запит до бази даних, чи є розділення між адміністраторами і розробниками.

Для «Свіжого Хліба» приклад: база даних обслуговується стороннім підрядником, який має повний доступ до всіх таблиць. Аудитор перевіряє, чи є угода про конфіденційність, чи контролюються дії підрядника, чи змінювалися паролі після завершення робіт. Якщо підрядник має постійний доступ, він може в будь-який момент змінити дані. Це не означає, що він це зробить. Але система не виключає такої можливості.

2 рівень — шифрування. Чи шифруються дані під час передачі та зберігання. Аудитор перевіряє, чи використовується шифрування для з'єднань між користувачами і системою, чи захищені резервні копії. Якщо дані передаються незашифрованими, їх можна перехопити. Якщо резервні копії зберігаються без шифрування, їх можна вкрасти.

3 рівень — моніторинг доступу. Чи аналізуються журнали доступу до бази даних. Аудитор перевіряє, хто заходив у базу даних, коли, які запити виконував. Якщо журнали не аналізуються, невідомо, чи був несанкціонований доступ. Якщо хтось змінив дані через прямий доступ до бази даних, це не буде зафіксовано в прикладній системі, і аудитор не побачить цього в звичайних журналах операцій.

Як перевіряються системи резервного копіювання

Резервне копіювання — це не технічне питання, а питання безперервності бізнесу. Якщо фін. система виходить з ладу, компанія не може виставляти рахунки, проводити платежі, готувати звітність. Кожна година простою коштує грошей.

Аудитор перевіряє резервне копіювання через 4 запитання.

1: як часто створюються резервні копії. Для фін. системи мінімальна частота — щодня. Аудитор перевіряє графік і фактичне виконання. Якщо резервні копії створюються раз на тиждень, при збої в п'ятницю буде втрачено 5 днів операцій.

2: де зберігаються резервні копії. Вони мають зберігатися в різних місцях — як мінімум, локально і віддалено. Якщо всі копії зберігаються на 1 сервері, при фізичному пошкодженні сервера (пожежа, затоплення) всі копії будуть втрачені. Для України це особливо актуально через ризики, пов'язані з воєнним станом.

3: як перевіряється придатність резервних копій. Аудитор вимагає показати, як відбувається тестове відновлення. Він перевіряє, чи проводиться таке тестування регулярно, чи фіксуються результати. Якщо

відновлення не тестується, немає гарантії, що резервна копія придатна. Може виявитися, що вона пошкоджена або неповна.

4: скільки часу займає відновлення. Аудитор порівнює це з допустимим часом простою, зазначеним у політиці безперервності. Якщо відновлення займає дві доби, а допустимий час простою — 4 години, план безперервності не виконується.

Для «Свіжого Хліба» приклад: резервні копії створюються щодня і зберігаються на зовнішньому диску в офісі. Аудитор запитує: Що станеться, якщо в офісі станеться пожежа? Відповідь: ми втратимо всі копії. Аудитор фіксує: відсутність віддаленого зберігання створює ризик безповоротної втрати даних.

Як перевіряється безпека системи в умовах санкцій

1С та BAS перебувають під санкціями. Оновлення, підтримка, безпека не гарантуються. Це створює нові ризики, яких не було раніше, і аудитор має їх перевіряти.

1 ризик — відсутність оновлень безпеки. Система, яка не отримує оновлень, має невиправлені вразливості. Аудитор перевіряє, чи використовує компанія систему, яка більше не підтримується, і якщо так — які компенсуючі контролі впроваджені.

Для «Свіжого Хліба» приклад: компанія досі веде облік у 1С, яка не оновлювалася. Аудитор перевіряє, чи є альтернативні системи, чи планується міграція. Якщо ні — компанія залишається з системою, безпека якої не гарантується. Це не означає, що систему потрібно негайно замінити. Але це означає, що ризик вищий, і потрібні компенсуючі контролі — напр., ізоляція системи від інтернету, посилений контроль доступу, регулярний аудит журналів.

2 ризик — відсутність підтримки. Якщо система виходить з ладу, немає до кого звернутися. Аудитор перевіряє, чи є внутрішні фахівці, здатні підтримувати систему, чи укладено договори з альтернативними підрядниками, чи є документація, достатня для самостійного обслуговування.

3 ризик — несумісність з новими вимогами. Система може не підтримувати нові формати звітності, нові правила оподаткування, нові вимоги до даних. Аудитор перевіряє, чи система забезпечує виконання поточних вимог, чи потрібні додаткові модулі або ручні доопрацювання.

4 ризик — залежність від країни-агресора. Використання російського ПЗ створює репутаційні, регуляторні та безпекові ризики. Аудитор перевіряє, чи розглядала компанія питання заміни, чи є план міграції, які витрати і терміни.

Аудитор не робить категоричних висновків про необхідність негайної заміни. Він оцінює ризики і пропонує компенсуючі контролі. Але він чітко фіксує, що використання непідтримуваної системи створює додаткові вразливості, які мають бути враховані в загальному ризик-менеджменті.

Як аудитор перевіряє управління паролями

Паролі — найслабша ланка будь-якої системи. Люди обирають прості паролі, використовують однакові паролі для різних систем, записують їх на папірцях, ніколи не змінюють.

Аудитор перевіряє політику паролів, але не просто читає документ. Він перевіряє, чи виконується політика на практиці.

Він перевіряє довжину і складність паролів. Чи вимагає система паролі не менше 8 символів з цифрами, великими і малими літерами, спеціальними символами. Якщо система не вимагає — паролі будуть слабкими.

Він перевіряє частоту зміни паролів. Чи змушує система змінювати пароль кожні 90 днів. Якщо ні — паролі можуть використовуватися роками, і ймовірність їх компрометації зростає.

Він перевіряє, чи зберігаються паролі в системі в зашифрованому вигляді. Якщо вони зберігаються відкрито, адміністратор може побачити пароль будь-якого користувача. Це порушує всю систему безпеки.

Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO використовує 1 і той самий обліковий запис та корпоративний пароль для доступу і до ERP-системи, і до корпоративної пошти. Аудитор перевіряє, чи забороняє корпоративна політика безпеки повторне використання паролів для різних сервісів та чи налаштована в самій системі обов'язкова ротація ключів доступу. Якщо політики немає — компрометація пошти злочинцями через фішинг автоматично дає їм вільний доступ до фін. системи компанії.

Аудитор не зазирає через плече CFO і не підглядає за його особистими діями. Натомість він перевіряє це за допомогою системних технічних налаштувань та політичних обмежень:

1. Технічний перетин облікових записів (SSO / Active Directory): Аудитор дивиться на архітектуру доступу компанії. Якщо для входу в пошту і в ERP-систему використовується єдиний каталог облікових записів (напр., корпоративний Active Directory або єдина корпоративна пошта як логін), то система технічно не розділяє ці сервіси. Змінивши чи зламавши пароль до пошти, зловмисник автоматично отримує ключ і до фінансової системи.

2. Аудит політик складності та унікальності: Аудитор перевіряє налаштування серверів автентифікації — чи блокує система використання старих паролів і чи забороняє корпоративна політика використання корпоративної пошти як логіна в сторонніх чи суміжних сервісах.
3. Аналіз логів безпеки (Security Logs): При розслідуванні інцидентів або під час технічного аудиту (тесту на проникнення) спеціалісти з кібербезпеки аналізують журнали входів. Якщо з 1 IP-адреси та з під 1 облікового запису зафіксовано паралельні або послідовні сесії до пошти та фін. бази в момент компрометації — це стає доказом того, що захист побудований на єдиній точці відмови.

Аудитор також перевіряє, чи є двофакторна автентифікація для критичних дій: проведення платежів, зміна налаштувань, доступ до бази даних. Якщо її немає, 1 пароль — єдиний бар'єр. І цей бар'єр легко подолати.

Як аудитор оцінює ризик внутрішнього шахрайства через IT

IT-контролі найважливіші не для захисту від зовнішніх хакерів, а для захисту від внутрішніх зловживань. Шахрайство з боку співробітників становить більший ризик, ніж зовнішні атаки, тому що співробітники знають систему і мають до неї доступ.

Аудитор перевіряє, чи є в системі механізми виявлення незвичних дій. Напр., співробітник, який входить у систему вночі, проводить багато операцій за короткий час, змінює дані після того, як вони були затверджені, або має доступ до даних, які не потрібні для його роботи.

Аудитор перевіряє, чи аналізуються такі сигнали. Якщо система фіксує всі дії, але ніхто не перевіряє журнали, сигнали не мають сенсу. Вони існують, але не використовуються.

Для «Свіжого Хліба» приклад: бухгалтер регулярно проводить коригування за минулі періоди вночі. Система фіксує ці дії, але ніхто їх не перевіряє. Можливо, бухгалтер виправляє дрібні помилки. Можливо, він приховує великі маніпуляції. Без аналізу це неможливо визначити. Аудитор фіксує: система має дані для виявлення шахрайства, але не використовує їх.

Аудитор також перевіряє, чи є механізми, які унеможливлюють приховування слідів. Напр., чи неможливо видалити записи з журналу подій, чи неможливо змінити дані без створення нової версії. Якщо співробітник може видалити свої дії з журналу, система не дає доказів.

Як GIAS впливає на аудит IT-контролів

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював ризики, пов'язані з використанням інформаційних технологій, і адекватність контролів для управління цими ризиками. Це не технічна вимога, а практична: якщо IT-контролі не працюють, фінзвітність не може вважатися достовірною.

Що втрачає підприємство, якщо аудит IT-контролів ігнорується або проводиться формально? Воно втрачає впевненість у своїх фінансових даних. CFO може готувати звіти на основі даних, які були змінені без відома керівництва. Аудитор може перевірити всі документи, але якщо дані в системі були змінені, ці документи не відповідають реальним операціям.

GIAS не вимагає від аудитора глибоких технічних знань. Він вимагає, щоб аудитор оцінював IT-ризики на рівні, достатньому для розуміння їхнього впливу на фінзвітність. Якщо аудитор не має таких знань, він має залучати експертів. Але відповідальність за оцінку IT-ризиків лежить на ньому.

Аудитор перевіряє дотримання GIAS через практичний тест: він оцінює, чи дає система управління IT-ризиками достатню впевненість у тому, що фін. дані є повними, точними та своєчасними. Якщо такої впевненості немає, він фіксує це у висновках.

Типові помилки в IT-контролях

Як і в будь-якій сфері, в IT-контролях повторюються одні й ті самі помилки. Аудитор знає їх і перевіряє в 1у чергу.

1 помилка — надмірна довіра до адміністраторів. Адміністратори мають найвищі права в системі, але часто їх дії не контролюються. Вони можуть змінювати налаштування, додавати або видаляти користувачів, змінювати дані. Аудитор перевіряє, чи є контроль над адміністраторами: чи фіксуються їхні дії, чи перевіряються журнали, чи є розділення між адміністраторами, які налаштовують систему, і тими, хто має доступ до даних.

2 помилка — винятки, які ніколи не закриваються. У будь-якій системі є винятки з правил — тимчасові права, обхід контролів, ручні коригування. Вони створюються для вирішення конкретної проблеми, але ніколи не відміняються. Аудитор перевіряє, чи є процедура закриття винятків, чи контролюється термін дії тимчасових прав. Якщо винятки живуть роками, вони стають постійними, і система безпеки перестає працювати.

3 помилка — відсутність тестування відновлення. Резервні копії створюються регулярно, але ніхто не перевіряє, чи можна з них відновитися. При реальному збої виявляється, що копії пошкоджені, неповні або застарілі. Аудитор перевіряє, чи проводиться тестове відновлення, чи документуються результати.

4 помилка — ігнорування мобільних пристроїв. Співробітники отримують доступ до фін. системи через телефони, планшети, ноутбуки. Ці пристрої часто менш захищені, ніж стаціонарні робочі місця. Аудитор

перевіряє, чи є політика для мобільних пристроїв, чи вимагається шифрування, чи контролюється встановлення програм.

5 помилка — відсутність регулярного перегляду прав. Права доступу надаються при прийнятті на роботу, але ніколи не переглядаються. Співробітники змінюють посади, але їхні права залишаються тими самими. Аудитор перевіряє, чи проводиться періодичний перегляд прав доступу, чи є записи про такі перегляди.

Як аудитор перевіряє IT-контролі в умовах обмежених ресурсів

Не всі компанії мають великі IT-відділи і бюджети на безпеку. Аудитор має оцінювати IT-контролі пропорційно до розміру і складності бізнесу.

Для малого підприємства, як «Свіжий Хліб» (якщо розглядати його як невеликий бізнес), аудитор не очікує корпоративного рівня IT-безпеки. Але він очікує базових контролів: розмежування доступу, регулярне резервне копіювання, захист від несанкціонованого доступу.

Аудитор перевіряє, чи є найпростіші заходи: різні паролі для різних користувачів, блокування екрану при відсутності, регулярна зміна паролів, зберігання резервних копій поза офісом. Якщо цих заходів немає, компанія вразлива навіть до найпростіших атак.

Для великої компанії аудитор перевіряє розширений набір контролів: управління інцидентами, моніторинг загроз, регулярні тести на проникнення, політики безпеки. Він оцінює, чи відповідають контролі розміру компанії та чутливості даних.

Як аудитор оцінює готовність до кібератак

Кібератаки стають реальністю для будь-якого бізнесу, особливо в умовах воєнного стану. Аудитор перевіряє, чи готова компанія до атаки.

1 — чи є план реагування на інциденти. Що робити, якщо система заблокована вірусом-вимагачем. Хто приймає рішення. Як відновлювати дані. Як комунікувати з банками, клієнтами, регуляторами.

2 — чи проводилися навчання. План може існувати на папері, але якщо ніхто не знає своїх дій, він марний. Аудитор перевіряє, чи проводилися тренування, чи є записи про них.

3 — чи є страхування від кіберризиків. Чи покриває поліс витрати на відновлення, втрату доходу, юридичні наслідки.

4 — чи використовуються сучасні засоби захисту: антивіруси, фаєрволи, системи виявлення вторгнень. Аудитор перевіряє, чи вони встановлені і чи оновлюються.

Для «Свіжого Хліба» приклад: компанія отримала лист з вірусом-вимагачем, який зашифрував фін. базу. Аудитор перевіряє, чи є резервна копія, чи можна відновити дані, чи є план дій. Якщо немає — компанія може втратити всі фін. записи і зупинити операції.

Як аудитор формулює висновки

Висновки аудитора за IT-контролями мають чітку структуру, яка відповідає на 4 запитання власника.

1: чи захищені фін. дані? Аудитор оцінює ризик несанкціонованого доступу, зміни або втрати даних. Якщо ризик високий — дані не захищені, фінзвітність не може вважатися достовірною.

2: чи правильно розділені повноваження? Аудитор оцінює, чи може 1 людина виконати всі етапи критичної операції. Якщо може — ризик шахрайства не контролюється.

3: чи є резервне копіювання та можливість відновлення? Аудитор оцінює, чи зможе компанія відновити дані при збої. Якщо не зможе — вона втратить свої фін. записи.

4: чи готова компанія до кібератак? Аудитор оцінює наявність плану, засобів захисту, страхування. Якщо не готова — вона вразлива до атак, які можуть паралізувати бізнес.

Кожен висновок супроводжується конкретним прикладом і оцінкою потенційних втрат. Аудитор не пише IT-контролі неефективні. Він пише: система не розділяє права створення і погодження платежів. Гол. бухгалтер може провести платіж до 500 тис. ₴ без погодження. Це створює ризик несанкціонованого переказу коштів на суму до 500 тис. ₴ за 1 операцію.

Це дає власнику не тільки розуміння проблеми, а й її вартість. Він приймає рішення: чи інвестувати в зміну налаштувань, чи залишити як є і прийняти ризик. Але він приймає його з розумінням наслідків.

Як аудитор перевіряє міграцію даних при переході на нову систему

Перехід на нову фін. систему — це подія, яка трапляється в житті компанії не часто, але коли трапляється, створює високий ризик. Старі дані переносяться в нову систему. Якщо цей перенос зроблено з помилками, вся фін. історія компанії спотворюється. Аудитор перевіряє не технічний процес, а те, чи залишилися фін. дані повними і точними після переходу.

Аудитор починає з того, що дивиться, чи є план міграції. Він має містити не технічні деталі, а відповіді на запитання: які дані переносяться, як перевіряється їхня коректність, хто відповідає за кожен етап, як

фіксуються розбіжності. Якщо такого плану немає, міграція проводилася хаотично, і результати не можна перевірити.

Далі аудитор перевіряє, чи було зроблено звірку даних до і після переносу. Він бере ключові показники — залишки на рахунках, дебіторську і кредиторську заборгованість, залишки на складах — і порівнює їх у старій і новій системах на дату переходу. Якщо показники не збігаються, або немає документа, який це підтверджує, міграція створила розрив у даних.

Для «Свіжого Хліба» приклад: компанія перейшла з 1С на нову хмарну систему. Аудитор бере звіт про залишки на рахунках на 31 грудня 2025 року в старій системі та в новій. Якщо різниця становить 100 тис. ₴, але немає пояснення, звідки взялася ця різниця, аудитор фіксує: цілісність даних при міграції не забезпечена.

Аудитор також перевіряє, чи було протестовано ключові бізнес-процеси в новій системі до того, як вона запрацювала. Напр., чи створили тестовий платіж, чи провели тестовий рахунок, чи сформували тестовий звіт. Якщо тестування не проводилося, система могла запрацювати з помилками, які виявляться тільки під час реальної роботи.

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював ризики, пов'язані зі змінами в інформаційних системах. Для аудитора це означає: він перевіряє не технічну якість міграції, а те, чи збереглися фін. дані повними і достовірними. Якщо дані втрачені або спотворені, вся подальша звітність будується на неправильній основі. Компанія може не знати своїх реальних зобов'язань або активів.

Аудит IT-залежностей від сторонніх провайдерів

Більшість компаній сьогодні не тримають фін. системи на своїх серверах. Вони орендують хмарні рішення, залучають підрядників для підтримки, використовують SaaS-сервіси (програми, які працюють на серверах провайдера, а не в офісі компанії). Це зручно і дешевше, але створює залежність: якщо провайдер перестає працювати, компанія втрачає доступ до своїх даних.

Аудитор перевіряє, чи є угоди з провайдерами, і що в них написано. Він дивиться на три речі.

1 — що відбувається з даними, якщо провайдер припиняє роботу. Чи поверне він дані компанії, чи знищить їх. Чи є зобов'язання надати дані в читабельному форматі. Якщо в угоді це не прописано, компанія може втратити свої дані при зміні провайдера.

2 — як захищені дані у провайдера. Чи шифруються дані, чи має провайдер доступ до них, чи може він їх змінювати. Якщо провайдер має повний доступ до фін. даних, це створює ризик витоку або несанкціонованого використання.

3 — чи є плани безперервності у провайдера. Що станеться, якщо сервер провайдера вийде з ладу. Чи є резервний центр, чи гарантується час відновлення. Якщо провайдер не має таких планів, збій у нього призведе до зупинки роботи компанії.

Для «Свіжого Хліба» приклад: компанія використовує хмарну бухгалтерію. Провайдер знаходиться в країні, де можливі перебої з інтернетом через військові дії. Аудитор перевіряє, чи є у провайдера резервний центр в іншому регіоні, чи гарантується доступ до даних при блекауті. Якщо немає — компанія ризикує залишитися без бухгалтерії в критичний момент.

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював ризики, пов'язані з аутсорсингом (передачею функцій зовнішнім виконавцям) IT-послуг. Для аудитора це означає: він перевіряє не надійність провайдера як технічної організації, а те, чи забезпечує угода з провайдером безперервний доступ до фін. даних і їхню безпеку. Якщо компанія втрачає доступ до своїх фін. даних через провайдера, вона втрачає здатність управляти грошима — виставляти рахунки, проводити платежі, готувати звітність.

Перевірка доступу до фін. даних через зовнішні пристрої

Сьогодні фін. дані доступні не тільки з офісних комп'ютерів. Співробітники заходять у систему з ноутбуків вдома, з телефонів у відрядженнях, з планшетів на нарадах. Кожен такий пристрій — це потенційна точка входу для зловмисника.

Аудитор перевіряє, чи є політика, яка визначає, як можна отримувати доступ до фін. системи ззовні. Він шукає відповіді на запитання: чи дозволений доступ з особистих пристроїв (телефонів, ноутбуків співробітників, які не належать компанії). Якщо дозволений — чи є вимоги до захисту цих пристроїв. Чи вимагається шифрування даних на пристрої. Чи вимагається встановлення антивіруса. Чи є можливість віддалено стерти дані з пристрою, якщо він втрачений або вкрадений.

Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO використовує свій особистий телефон для погодження платежів у системі. Телефон не має шифрування, на ньому не встановлено антивірус, він використовується для особистих потреб. Якщо телефон вкрадуть або зламають, зловмисник отримає доступ до системи погодження платежів.

Аудитор фіксує: використання особистих пристроїв без належного захисту створює ризик несанкціонованого доступу.

Аудитор також перевіряє, чи використовується багатофакторна автентифікація для зовнішнього доступу. Це означає, що для входу в систему потрібно не тільки знати пароль, але й підтвердити свою особу іншим способом — напр., кодом з SMS або відбитком пальця. Якщо такої автентифікації немає, пароль — єдиний бар'єр. А паролі часто крадуть або підглядають.

Крім цього, аудитор перевіряє, чи ведеться журнал зовнішніх підключень. Хто, коли, з якого пристрою і з якої локації заходив у систему. Якщо журнал не ведеться, невідомо, чи були несанкціоновані підключення. Якщо хтось зайшов у систему з невідомого пристрою, це не буде зафіксовано.

Як аудитор оцінює ефективність навчання співробітників IT-безпеці

Найкращі технічні засоби захисту марні, якщо співробітники не розуміють, що вони є головною мішенню для атак. Більшість зломів починаються не зі злому системи, а з обману людини — співробітник отримує лист, який виглядає як від керівника, і переводить гроші на рахунок шахраїв. Або переходить за посиланням, яке встановлює вірус, що блокує всю систему.

Аудитор перевіряє, чи проводиться навчання з IT-безпеки. Він дивиться, що входить у навчання: чи пояснюють співробітникам, як розпізнавати фішингові листи (листи, які виглядають як справжні, але створені шахраями). Чи попереджають про небезпеку публічного Wi-Fi. Чи вчать не використовувати однакові паролі для робочих і особистих сервісів.

Але аудитор не зупиняється на перевірці програм навчання. Він перевіряє, чи знають співробітники те, що їм викладали. Він може попросити показати кілька прикладів фішингових листів, які приходили компанії, і запитати, як на них реагували. Він може перевірити, чи повідомляють співробітники про підозрілі листи, чи просто видаляють їх.

Для «Свіжого Хліба» приклад: аудитор перевіряє, чи проводилося навчання після того, як шахраї надіслали листа нібито від постачальника з проханням змінити банківські реквізити. Якщо навчання не проводилося, або проводилося формально, ймовірність, що хтось із співробітників поведеться на подібний лист, залишається високою. Це може коштувати компанії сотень тисяч ₴.

Аудитор також перевіряє, чи проводяться практичні тренування — симуляції фішингових атак. Компанія надсилає співробітникам тестові фішингові листи і дивиться, хто на них відповідає. Якщо багато співробітників попадаються, це означає, що навчання недостатнє, або співробітники не сприймають його серйозно.

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював програми навчання в рамках оцінки системи внутрішнього контролю. Для аудитора це означає: він перевіряє не просто наявність тренінгів, а те, чи змінюють вони поведінку співробітників. Якщо поведінка не змінюється, навчання було марним. Компанія витратила гроші, але не зменшила ризик.

Як інтегрувати результати аудиту IT-контролів із загальною оцінкою CFO

Аудит IT-контролів не існує окремо від загальної оцінки CFO. Результати цього розділу аудиту впливають на те, як аудитор оцінює CFO загалом, і це є прямим зв'язком між технічними контролями і бізнес-результатами.

1 зв'язок — через відповідальність CFO за фін. дані. Якщо IT-контролі не працюють, фін. дані можуть бути скомпрометовані — змінені, видалені або створені без належного підтвердження. Але відповідальність за достовірність фін. даних лежить на CFO. Якщо дані ненадійні, він не може гарантувати достовірність звітності. Аудитор фіксує: CFO не забезпечив захист даних, які є основою його звітів.

Це не означає, що CFO має бути IT-експертом. Але він має забезпечити, щоб в компанії були фахівці, які відповідають за IT-безпеку, і щоб їхня робота контролювалася. Якщо аудитор бачить, що CFO не знає, хто має доступ до фін. системи, або не перевіряє, чи проводяться резервні копії, він робить висновок: CFO не контролює критичний елемент своєї роботи.

2 зв'язок — через витрати на IT-безпеку. CFO зазвичай контролює бюджет IT-відділу. Якщо аудитор бачить, що гроші витрачаються на непотрібні речі, але не витрачаються на критичні контролі, це впливає на оцінку фін. управління. Напр., компанія купує дороге обладнання, але не має базового антивіруса. Або платить за хмарний сервіс, але не перевіряє, чи захищені дані. Це означає, що CFO неефективно розподіляє ресурси.

3 зв'язок — через інциденти. Якщо в компанії стався IT-інцидент, який призвів до фін. втрат, аудитор оцінює, як CFO реагував. Чи був план, чи спрацювали контролі, чи швидко відновили дані. Якщо інцидент трапився, а CFO не зробив висновків і не змінив систему, це свідчить про низьку якість управління.

Для «Свіжого Хліба» приклад: вірус заблокував фін. систему на три дні. Компанія не змогла виставляти рахунки і втратила клієнтів. Аудитор перевіряє, чи були резервні копії, чи спрацював план відновлення, чи

зробив CFO висновки. Якщо резервних копій не було, і CFO не забезпечив їх створення після інциденту, він не виконав своєї функції захисту бізнесу.

4 зв'язок — через взаємодію з власником. Якщо CFO звітує власнику про фін. результати, але не згадує про IT-ризики або згадує поверхнево, він не дає власнику повної картини. Власник має знати, що фін. дані можуть бути ненадійними через слабкі IT-контролі. Якщо аудитор бачить, що CFO приховує цю інформацію або применшує її значення, це впливає на оцінку його доброчесності.

Аудитор включає оцінку IT-контролів до загального висновку про CFO. Він не пише окремий звіт IT-контролі погані і окремий звіт CFO хороший. Він будує єдину картину: CFO має такі сильні сторони, такі слабкі, і це впливає на бізнес так. Власник отримує не список недоліків, а цілісний погляд на те, як CFO захищає фін. дані компанії.

Цей зв'язок є критичним. Аудит IT-контролів, проведений без зв'язку з оцінкою CFO, дає власнику технічний звіт, який він не може використати для кадрових рішень. Аудит, інтегрований із загальною оцінкою, дає власнику відповідь на питання: чи може він довіряти CFO в частині захисту фін. даних, і чи варто інвестувати в посилення контролів або зміну CFO.

Аудит комплаєнсу та культури контролю

Чому аудитор починає з культури, а не з правил

Аудитор, який приходить перевіряти комплаєнс, має спокуса одразу взяти регламенти, перелік нормативних вимог і почати звіряти, чи все виконується. Але він цього не робить. Він починає з іншого — з того, як люди говорять про правила, коли ніхто не дивиться.

Причина проста: правила можна порушити 2 способами. **1** — людина не знає правила або помиляється. **2** — людина знає правило, але свідомо його порушує, бо вважає, що це вигідно або що їй це зійде з рук. У 1у випадку допомагає навчання і контроль. У 2у — жоден контроль не допоможе, тому що людина шукатиме спосіб його обійти.

Для бізнесу різниця критична. Компанія може мати ідеальні регламенти, чіткі процедури, багаторівневі контролі. Але якщо в ній прийнято ставитися до правил як до перешкоди, яку треба обійти, ці регламенти не працюють. Вони створюють ілюзію захисту, але не захищають. Аудитор знає: культура контролю або підсилює формальні процедури, або повністю їх знецінює.

Для «Свіжого Хліба» це означає: аудитор не починає з перевірки податкових накладних. Він починає з розмов. Він запитує гол. бухгалтера: Якщо ви бачите, що документ не відповідає правилам, але начальник просить його провести, що ви робите? Він дивиться не на відповідь, а на паузу перед нею, на інтонацію, на те, чи дивиться співрозмовник убік. Він оцінює, чи є в компанії атмосфера, в якій про порушення можна повідомити, чи це сприймається як стукацтво.

Що таке комплаєнс у фін. функції

Комплаєнс у фінансах — це не просто дотримання законів. Це здатність фін. функції працювати так, щоб жодне рішення, жодна операція, жоден звіт не створювали для компанії ризику штрафів, санкцій, судових позовів або репутаційних втрат.

Це звучить просто, але на практиці означає, що CFO має постійно балансувати між 2 типами ризиків. **1** — ризик порушити правила. **2** — ризик втратити бізнес через надмірну обережність. Якщо компанія

перестраховується і відмовляється від операцій, які вимагають нестандартних рішень, вона втрачає дохід. Якщо вона ігнорує правила заради доходу, вона ризикує штрафами.

Комплаєнс-система CFO має знаходити цей баланс. Аудитор перевіряє, чи існує така система, і чи вона працює.

Для «Свіжого Хліба» приклад: компанія отримує пропозицію від нового постачальника з нижчою ціною, але цей постачальник не має всіх дозвільних документів. CFO має вирішити: ризикнути і закупити дешевше (економія 500 тис. ₴ на рік) або відмовитися (втрата економії, але відсутність ризику штрафу). Якщо в компанії є комплаєнс-система, це рішення приймається за процедурою: юрист оцінює ризики, фінансист оцінює вигоду, приймається рішення на основі співвідношення. Якщо системи немає, CFO вирішує на свій розсуд. Аудитор оцінює, чи є така процедура і чи вона виконується.

Як перевіряється комплаєнс з регуляторними вимогами

Регуляторні вимоги — це закони, постанови, стандарти, які компанія зобов'язана виконувати. У фін. сфері їх багато: податкове законодавство, вимоги до звітності, правила валютного контролю, антимонопольне законодавство, трудове законодавство, санкційні обмеження.

Аудитор не може перевірити всі вимоги. Він обирає ті, які мають найбільший фін. вплив. Для «Свіжого Хліба» це податки (неправильне нарахування ПДВ може коштувати мільйони), валютний контроль (порушення термінів розрахунків — штрафи), трудове законодавство (неправильне оформлення — штрафи і судові позови).

1, що перевіряє аудитор — чи є перелік вимог, які стосуються компанії. Це не повинен бути повний текст законів. Це повинен бути список конкретних зобов'язань: терміни подання звітності, ставки податків, ліміти, обмеження. Якщо такого переліку немає, компанія не знає, що вона має виконувати. Вона діє за принципом дізнаємося, коли прийде перевірка. Це не комплаєнс, це реакція на штрафи.

2 — аудитор перевіряє, хто відповідає за виконання кожної вимоги. Він дивиться, чи призначено відповідальних, чи є у них повноваження, чи вони знають про свої обов'язки. Якщо за дотримання податкового законодавства відповідає гол. бухгалтер, але він не має доступу до всіх даних — відповідальність не забезпечена повноваженнями. Комплаєнс неможливий, тому що людина не може перевірити те, до чого не має доступу.

3 — аудитор перевіряє, чи є процедури перевірки виконання. Як компанія дізнається, що вона порушила правило. Чи проводиться внутрішня перевірка перед поданням звітності. Чи перевіряються правильність заповнення документів. Якщо процедур немає, порушення виявляються тільки зовнішніми перевірками. Компанія не керує своїми ризиками, вона чекає на перевірку.

Для «Свіжого Хліба» приклад: компанія має подавати квартальну звітність з ПДВ. Аудитор перевіряє, чи є внутрішній календар з термінами, чи призначено відповідального за підготовку, чи проводиться перевірка перед поданням. Якщо календаря немає, але звітність подається вчасно — це заслуга конкретних людей, а не системи. Якщо ці люди звільняться, система перестане працювати.

Як перевіряється комплаєнс з внутрішніми корпоративними правилами

Внутрішні правила — це політики, процедури, регламенти, які компанія встановлює для себе. Вони можуть бути суворішими за зовнішні вимоги, але вони мають бути обов'язковими для виконання.

Аудитор перевіряє, чи виконуються внутрішні правила так само, як зовнішні. Бо часто буває, що до зовнішніх вимог ставляться серйозно (бо штрафи), а до внутрішніх — формально (бо ніхто не перевіряє). Але внутрішні правила створені не для звіту, а для управління. Якщо вони не виконуються, система управління не працює.

1 — аудитор перевіряє, чи є перелік внутрішніх правил, і чи вони актуальні. Для «Свіжого Хліба» це можуть бути: політика управління грошовими потоками, процедура затвердження витрат, регламент взаємодії з постачальниками, правила документообігу. Якщо правила застарілі або суперечать 1 одному, вони не можуть виконуватися.

2 — аудитор перевіряє, чи знають співробітники про ці правила. Він запитує: Де зберігаються правила, чи всі мають до них доступ, чи проводилися навчання. Якщо співробітники не знають правил, вони їх не виконують. Правила, які ніхто не читав, не є інструментом управління.

3 — аудитор перевіряє, чи є санкції за порушення правил. Що відбувається, якщо співробітник порушує процедуру. Чи є дисциплінарна відповідальність, чи фіксуються порушення, чи робляться висновки. Якщо порушення не мають наслідків, правила не сприймаються серйозно.

Для «Свіжого Хліба» приклад: процедура вимагає, щоб всі витрати понад 50 тис. ₴ затверджувалися CFO. Аудитор бере вибірку витрат за останній квартал і бачить, що три витрати на суму 70-90 тис. ₴ були проведені без затвердження. Він запитує: Що сталося? Відповідь: забули, але нічого страшного. Аудитор фіксує:

правило існує, але не виконується, і порушення не мають наслідків. Це означає, що внутрішній контроль не працює.

Як оцінюється тон згори (Tone at the Top)

Тон згори — це те, як керівництво компанії, особливо CFO, ставиться до правил, контролів, чесності, прозорості. Це не документ і не політика. Це поведінка, яку бачать співробітники щодня.

Аудитор оцінює тон згори не через опитувальники. Він спостерігає. Він дивиться, як CFO реагує на помилки. Якщо помилку приховують або не повідомляють про неї, це означає, що чесність не є цінністю. Якщо помилку визнають, аналізують, роблять висновки, але не карають жорстко, це означає, що керівництво цінує навчання, а не покарання.

Він дивиться, як CFO приймає рішення в сірих зонах. Коли правило неоднозначне, чи обирає він більш обережний варіант або більш агресивний. Якщо він постійно обирає агресивний — це сигнал, що для нього важливіший результат, ніж дотримання правил.

Він дивиться, як CFO реагує на повідомлення про порушення. Якщо повідомлення ігноруються або караються — це сигнал, що говорити правду небезпечно. Якщо повідомлення розглядаються серйозно, а інформант не переслідується — культура здорова.

Для «Свіжого Хліба» приклад: співробітник повідомив CFO, що постачальник завищив ціни, але документи були оформлені правильно. CFO міг сказати: не твоя справа, а міг сказати: давай розберемося. Аудитор перевіряє, що зробив CFO. Якщо він відкрив перевірку і змінив постачальника, тон згори позитивний. Якщо він проігнорував, то негативний.

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював культуру контролю як частину системи внутрішнього контролю. Для аудитора це означає: він не може обмежитися перевіркою процедур. Він має оцінити, чи сприймають співробітники контролі як щось важливе, чи як бюрократичну перешкоду. Якщо культура негативна, процедури марні. Компанія може втрачати гроші через дрібні порушення, які ніхто не зупиняє, і через великі, які приховуються.

Як перевіряються гарячі лінії

Гаряча лінія (hotline) — це канал, через який співробітники можуть анонімно або конфіденційно повідомити про порушення, шахрайство, етичні проблеми. Це найважливіший інструмент виявлення проблем, про які керівництво не знає.

Аудитор перевіряє не тільки наявність гарячої лінії, а й те, чи вона працює. Він ставить 4 запитання.

1: чи знають співробітники про гарячу лінію. Якщо ніхто не знає, лінія марна. Аудитор перевіряє, чи є інформація на внутрішніх ресурсах, чи проводилися комунікації, чи згадується лінія в навчальних матеріалах.

2: чи справді повідомлення анонімні або конфіденційні. Якщо співробітники бояться, що їх ідентифікують, вони не будуть повідомляти. Аудитор перевіряє, як працює лінія: хто отримує повідомлення, чи зберігається анонімність, чи є гарантії захисту інформантів.

3: чи розглядаються повідомлення. Якщо на гарячу лінію надходять звернення, але ніхто їх не аналізує, лінія марна. Аудитор перевіряє журнали: скільки звернень, за якими темами, які результати розгляду.

4: чи є зворотний зв'язок. Якщо співробітник повідомив про проблему, але не знає, що з цим зробили, він не буде повідомляти вдруге. Аудитор перевіряє, чи інформують співробітників про результати розгляду (без розголошення деталей).

Для «Свіжого Хліба» приклад: гаряча лінія існує два роки. За цей час надійшло три повідомлення, всі про дрібні порушення. Аудитор перевіряє, чи були ці повідомлення розглянуті, чи були висновки. Якщо всі три були закриті як не підтвердилися, але аудитор знає з інших джерел, що в компанії були серйозні порушення — лінія не працює. Співробітники не довіряють їй або бояться повідомляти.

Як перевіряються контролі протидії відмиванню коштів (AML)

Протидія відмиванню коштів — це особлива сфера комплаєнсу, яка стосується всіх компаній, а не тільки банків. Компанія зобов'язана знати своїх контрагентів, перевіряти їх, повідомляти про підозрілі операції.

Аудитор перевіряє AML-контролі через три ключові процедури.

1 — перевірка контрагентів (KYC — знай свого клієнта). Компанія має збирати інформацію про своїх контрагентів: хто ними володіє, хто ними керує, звідки вони, чи є вони в санкційних списках. Аудитор перевіряє, чи є така процедура, чи вона виконується. Для «Свіжого Хліба» це означає: чи перевіряються нові постачальники, чи запитуються установчі документи, чи звіряються з санкційними списками.

2 — моніторинг операцій. Компанія має відстежувати операції, які виглядають незвично: великі суми, часті платежі новим контрагентам, платежі в країни з високим ризиком. Аудитор перевіряє, чи є такий моніторинг, чи визначено критерії підозрілих операцій, чи фіксуються і розслідуються такі випадки.

3 — повідомлення про підозрілі операції. Якщо компанія виявляє підозрілу операцію, вона має повідомити про це регулятора. Аудитор перевіряє, чи знають співробітники, як це робити, чи є процедура, чи були випадки повідомлень.

Для «Свіжого Хліба» приклад: компанія отримує платіж від нового контрагента з країни, яка вважається офшорною зоною. Сума велика, призначення платежу незвичне. Аудитор перевіряє, чи спрацював AML-контроль: чи перевірявся контрагент, чи була операція позначена як підозріла, чи було повідомлення. Якщо ні — контроль не працює, компанія ризикує отримати штраф або навіть кримінальне переслідування.

Як перевіряються контролі протидії корупції

Корупція — це не тільки хабарі державним службовцям. Це будь-яка ситуація, коли фін. рішення приймається не на основі бізнес-логіки, а на основі особистої вигоди: відкати при закупівлях, подарунки від постачальників, конфлікт інтересів.

Аудитор перевіряє контролі протидії корупції через 5 питань.

1 — чи є антикорупційна політика. Це документ, який забороняє давати і отримувати хабарі, подарунки, неправомірні вигоди. Аудитор перевіряє, чи існує така політика, чи вона затверджена на вищому рівні, чи доведена до всіх співробітників.

2 — чи є процедури повідомлення про конфлікт інтересів. Якщо співробітник має особистий інтерес у рішенні, він має про це повідомити. Аудитор перевіряє, чи є така процедура, чи виконується вона. Для «Свіжого Хліба» приклад: нач. відділу закупівель має родича, який володіє компанією-постачальником. Він має повідомити про це і не брати участі в прийнятті рішень щодо цього постачальника. Аудитор перевіряє, чи було таке повідомлення.

3 — чи є контроль за подарунками. Якщо постачальник дарує співробітнику дорогий подарунок, це може вплинути на рішення. Аудитор перевіряє, чи є ліміт на подарунки, чи реєструються подарунки, чи є процедура їх повернення.

4 — чи є контроль за витратами на представництво. Витрати на ресторани, подарунки, розваги можуть бути прикриттям для хабарів. Аудитор перевіряє, чи контролюються такі витрати, чи є ліміти, чи потрібне погодження керівництва.

5 — чи проводяться перевірки на відповідність. Чи є внутрішні або зовнішні перевірки, які оцінюють, чи не порушується антикорупційна політика. Якщо таких перевірок немає, система не має зворотного зв'язку.

Для «Свіжого Хліба» приклад: 1 з постачальників регулярно запрошує нач. закупівель на обід у дорогий ресторан. Аудитор перевіряє, чи фіксуються ці витрати, чи є процедура їх погодження, чи не перевищено ліміт подарунків. Якщо не фіксуються — це створює ризик корупції, навіть якщо фактично її немає. Постачальник створює зв'язок, який може вплинути на рішення, а система цього не бачить.

Як аудитор перевіряє якість даних у комплаєнс-системі

Комплаєнс-система працює на даних. Якщо дані неповні або неточні, система не може виконувати свою функцію. Аудитор перевіряє якість даних через три ключові аспекти.

1 — повнота даних. Чи включені всі контрагенти в систему перевірки. Чи включені всі операції в систему моніторингу. Для «Свіжого Хліба» аудитор перевіряє, чи всі постачальники, з якими компанія працює, пройшли KYC-перевірку. Якщо ні, то компанія не знає, з ким вона працює, і не може оцінити ризики.

2 — актуальність даних. Чи оновлюються дані про контрагентів, чи перевіряються зміни власників, чи перевіряються санкційні списки. Якщо дані застарілі, рішення приймаються на основі неправильної інформації.

3 — доступність даних. Чи є доступ до даних у тих, хто приймає рішення. Якщо відповідальний за комплаєнс не має доступу до даних про контрагентів, він не може їх перевірити. Якщо фінансист не бачить результатів перевірки, він не може врахувати їх у рішеннях.

Як аудитор оцінює ефективність комплаєнс-системи

Аудитор оцінює комплаєнс-систему не за кількістю процедур, а за результатами. Він ставить три запитання.

1: чи виявляє система порушення. Якщо система не фіксує порушень, але аудитор знає з досвіду, що в будь-якій компанії вони є, система не працює. Вона не бачить проблем, і не тому, що їх немає, а тому що не має інструментів для їх виявлення.

2: чи реагує система на порушення. Якщо порушення виявлені, але ніхто не робить висновків, система не змінюється. Вона не вчиться на помилках. Аудитор перевіряє, чи є виправні дії після кожного виявленого порушення.

3: чи зменшується кількість порушень з часом. Якщо кількість порушень не зменшується, система не стає ефективнішою. Вона просто фіксує ті самі проблеми, але не усуває їх причини.

Для «Свіжого Хліба» приклад: система фіксує три порушення процедури затвердження витрат щокварталу. Через рік їх все ще три. Аудитор перевіряє, чи були зміни в процедурі, чи було навчання, чи були санкції. Якщо нічого не змінилося, система не реагує на свої результати. Вона існує, але не працює.

Як GIAS впливає на аудит комплаєнсу та культури контролю

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював не тільки дизайн контролів, а й те, чи вони фактично виконуються. Це вимога існує тому, що історія знає безліч випадків, коли контролі існували на папері, але не працювали на практиці, і це призводило до великих втрат.

Що втрачає підприємство, якщо аудит комплаєнсу проводиться без урахування GIAS? Воно втрачає об'єктивну оцінку. Без GIAS аудитор може перевірити процедури і зробити висновок комплаєнс є. Але він не перевірить, чи виконуються процедури. Власник отримує звіт, який створює ілюзію захисту, але не показує реальних ризиків.

GIAS вирішує цю проблему через вимогу оцінювати операційну ефективність контролів. Для аудитора це означає: він не може зупинитися на перевірці документів. Він має протестувати контроль — подивитися, чи він реально працює.

Аудитор перевіряє дотримання GIAS через практичний тест: він бере порушення, які були виявлені системою, і дивиться, чи були зроблені висновки. Якщо система виявила порушення, але нічого не змінила, вона не відповідає GIAS, тому що GIAS вимагає, щоб система контролю постійно вдосконалювалася.

Але аудитор не пише у висновку система не відповідає GIAS. Він пише: система виявила порушення, але не усунула їх причини. Рекомендується запровадити процедуру аналізу порушень і виправних дій. Це і є практичний аудит — не констатація невідповідності, а діагноз, чому система не працює, і рецепт, як виправити.

Типові помилки в комплаєнс-системі

Як і в будь-якій сфері, в комплаєнсі повторюються одні й ті самі помилки. Аудитор знає їх і перевіряє в першу чергу.

1 помилка — *комплаєнс як окрема функція, відірвана від бізнесу*. Комплаєнс-менеджер або юрист готує звіти, але ніхто не використовує їх для прийняття рішень. Аудитор перевіряє, чи враховуються комплаєнс-висновки при затвердженні нових контрагентів, інвестицій, стратегічних рішень. Якщо ні — комплаєнс існує окремо від бізнесу.

2 помилка — *формальне навчання*. Співробітники проходять навчання з комплаєнсу, але не запам'ятовують і не застосовують знання. Аудитор перевіряє, чи є тестування після навчання, чи аналізуються результати, чи повторюється навчання для тих, хто не склав тест.

3 помилка — *відсутність санкцій*. Співробітники порушують правила, але не несуть відповідальності. Аудитор перевіряє, чи були дисциплінарні стягнення за порушення комплаєнсу. Якщо не було жодного за рік, хоча порушення виявлялися — санкції не застосовуються.

4 помилка — *застарілі правила*. Компанія працює за правилами, які не оновлювалися роками. Аудитор перевіряє дати останніх змін у політиках. Якщо вони старші за рік, але законодавство змінилося — правила застарілі.

5 помилка — *відсутність моніторингу змін*. Компанія не відстежує зміни в законодавстві і дізнається про нові вимоги від податкової або штрафів. Аудитор перевіряє, чи є хтось, хто відповідає за моніторинг змін, чи є процедура оновлення правил.

Як аудитор формулює висновки

Висновки аудитора за комплаєнсом і культурою контролю мають чітку структуру, яка відповідає на 4 запитання власника.

1: чи існує комплаєнс-система? Якщо немає документів — система відсутня. Якщо документи є, але не виконуються — система формальна. Якщо документи виконуються і впливають на рішення — система працює.

2: чи є культура контролю? Аудитор оцінює, чи сприймають співробітники правила серйозно, чи повідомляють про порушення, чи не бояться говорити правду. Якщо культура негативна — жодна комплаєнс-система не захистить компанію.

3: чи ефективні контролі? Аудитор оцінює, чи виявляють контролі порушення, чи реагують на них, чи зменшується кількість порушень з часом. Якщо контролі неефективні — вони не зменшують ризики.

4: чи готова компанія до змін? Аудитор оцінює, чи відстежуються зміни в законодавстві, чи оновлюються правила, чи адаптується система до нових вимог. Якщо не готова — компанія завжди буде наздоганяти і платити штрафи.

Кожен висновок супроводжується конкретним прикладом і оцінкою потенційних втрат. Аудитор не пише комплаєнс неефективний. Він пише: антикорупційна політика існує, але не виконується. Три порушення процедури затвердження витрат залишилися без наслідків. Це створює ризик системних порушень і потенційних штрафів на суму до 1 млн ₴.

Це дає власнику не тільки розуміння проблеми, а й її вартість. Він приймає рішення: чи інвестувати в посилення контролю, чи змінювати CFO, чи прийняти ризик. Але він приймає його з розумінням наслідків.

Як аудитор перевіряє ефективність навчання з комплаєнсу

Навчання з комплаєнсу — це не просто захід, який потрібно провести, щоб відзвітувати перед регулятором. Це інструмент, який має змінювати поведінку співробітників. Якщо поведінка не змінюється, навчання було марним.

Аудитор починає з того, що перевіряє, чи взагалі проводилося навчання. Він дивиться на програму, дати, список учасників. Але це лише формальна перевірка. Далі він перевіряє якість.

1 — чи враховує навчання реальні ризики компанії. Якщо навчання з комплаєнсу однакове для всіх співробітників — бухгалтерів, менеджерів з закупівель, продавців — воно не враховує, що різні групи мають різні ризики. Для «Свіжого Хліба» бухгалтер має ризик помилок у податкових розрахунках, менеджер з закупівель — ризик відкатів, продавець — ризик некоректних договорів. Аудитор перевіряє, чи є різні програми навчання для різних груп, чи адаптований матеріал до їхніх конкретних ситуацій.

2 — чи є тестування після навчання. Якщо співробітники просто прослухали лекцію і пішли, немає способу перевірити, чи вони щось запам'ятали. Аудитор перевіряє, чи є тести, які результати, чи аналізуються помилки. Якщо більшість співробітників не складають тест, але все одно отримують сертифікат — навчання формальне.

3 — чи є повторне навчання для тих, хто не склав тест. Якщо співробітник не засвоїв матеріал, його потрібно навчити ще раз. Аудитор перевіряє, чи є така процедура. Якщо немає — компанія не забезпечує, що всі співробітники розуміють правила.

4 — чи змінюється поведінка після навчання. Це найскладніше для перевірки, але найважливіше. Аудитор порівнює кількість порушень до і після навчання. Якщо кількість не зменшилася, навчання не дало результату. Він також перевіряє, чи співробітники згадують правила в робочих ситуаціях. Напр., після навчання з антикорупції чи збільшилася кількість повідомлень про конфлікт інтересів. Якщо ні — або навчання було марним, або співробітники бояться повідомляти.

Для «Свіжого Хліба» приклад: після навчання з процедури затвердження витрат кількість порушень не зменшилася. Аудитор перевіряє, чи було тестування, чи всі його склали, чи були розібрані типові помилки. Якщо виявляється, що половина співробітників не склала тест, але навчання вважається завершеним — аудитор фіксує: навчання формальне, воно не вплинуло на практику.

Аудит комплаєнс-звітності перед регуляторами

Компанія подає багато звітів до державних органів: податкові декларації, фінзвітність, статистичні звіти, звіти про валютні операції, звіти про використання праці. Кожен звіт створює ризик: якщо в ньому є помилка, компанія може отримати штраф, а якщо помилка системна — ще й перевірку.

Аудитор перевіряє комплаєнс-звітність через три ключові процедури.

1 — своєчасність. Чи подаються всі звіти вчасно. Аудитор бере календар звітності і звіряє з фактичними датами подання. Якщо є прострочення, він з'ясовує причини. Для «Свіжого Хліба» приклад: податкова декларація з ПДВ подана на три дні пізніше. Аудитор перевіряє, чи це було одноразове порушення чи системне. Якщо системне — компанія постійно платить штрафи за прострочення. Це прямі втрати, яких можна уникнути.

2 — повнота. Чи включені всі операції у звітність. Аудитор перевіряє, чи збігаються дані в обліку з даними у звітах. Він бере вибірку операцій і звіряє їх з поданими деклараціями. Якщо частина операцій не відображена — це порушення, яке може призвести до донарахування податків.

3 — достовірність. Чи правильні розрахунки у звітах. Аудитор перевіряє, чи правильно нараховані податки, чи правильно визначена база оподаткування, чи застосовані правильні ставки. Він перераховує ключові показники самостійно і порівнює зі звітністю. Якщо є розбіжності, він з'ясовує причини.

Аудитор також перевіряє, чи є процедура внутрішньої перевірки перед поданням звітності. Хто перевіряє звіти перед відправленням, чи є затвердження, чи фіксуються помилки. Якщо такої процедури немає, звіти подаються без перевірки, і помилки виявляються тільки регулятором.

Як перевіряється управління конфліктами інтересів

Конфлікт інтересів — це ситуація, коли особистий інтерес співробітника суперечить інтересам компанії. Це не обов'язково шахрайство. Це може бути ситуація, коли співробітник приймає рішення, яке вигідне йому особисто, але не вигідне компанії.

Аудитор перевіряє, чи є процедура виявлення та врегулювання конфліктів інтересів. Він шукає відповіді на 5 запитань.

1 — чи визначено, що таке конфлікт інтересів у компанії. Це має бути чітке визначення, а не загальна фраза. Напр.: конфлікт інтересів виникає, коли співробітник або його близькі родичі мають фінансову або іншу особисту зацікавленість у рішенні, яке приймає співробітник. Якщо визначення немає, співробітники не знають, що є конфліктом, а що ні.

2 — чи є процедура повідомлення про конфлікт. Якщо співробітник виявив, що має конфлікт, він має знати, кому і як про це повідомити. Аудитор перевіряє, чи є така процедура, чи доведена вона до відома співробітників.

3 — чи реєструються повідомлення. Якщо співробітник повідомив про конфлікт, це має бути зафіксовано. Аудитор перевіряє журнал повідомлень. Якщо він порожній, але аудитор знає, що в компанії є ситуації, які могли б бути конфліктом — процедура не працює. Співробітники або не знають про неї, або бояться повідомляти.

4 — чи розглядаються повідомлення. Кожне повідомлення має бути розглянуте, прийняте рішення. Аудитор перевіряє, чи є записи про розгляд, які рішення приймалися.

5 — чи є наслідки для тих, хто не повідомляє про конфлікт. Якщо співробітник приховав конфлікт і прийняв рішення на свою користь, це має мати наслідки. Аудитор перевіряє, чи були такі випадки, чи застосовувалися санкції.

Для «Свіжого Хліба» приклад: нач. відділу закупівель має брата, який володіє компанією-постачальником. Цей постачальник виграв тендер. Аудитор перевіряє, чи було повідомлення про конфлікт, чи було рішення про те, що начальник не бере участі в тендері. Якщо повідомлення не було — це порушення. Якщо було, але начальник все одно брав участь — це серйозніше порушення, яке може свідчити про системну проблему.

Як аудитор оцінює стресостійкість комплаєнс-системи

Комплаєнс-система, яка працює в стабільних умовах, може не витримати зростання або змін. Аудитор перевіряє, чи масштабується система разом з бізнесом.

1 — чи витримує система збільшення обсягів. Якщо компанія зростає, кількість операцій, контрагентів, співробітників збільшується. Чи справляється комплаєнс-система з цим. Аудитор перевіряє, чи є процедури, які автоматизують перевірки, чи є достатньо персоналу, чи не зростає кількість помилок пропорційно до обсягу.

Для «Свіжого Хліба» приклад: компанія відкрила новий цех і збільшила кількість постачальників удвічі. Аудитор перевіряє, чи всі нові постачальники пройшли KYC-перевірку. Якщо ні — система не впоралася зі зростанням. Вона не масштабується.

2 — чи витримує система нові продукти або ринки. Якщо компанія виходить на новий ринок або запускає новий продукт, з'являються нові ризики. Чи адаптується комплаєнс-система. Аудитор перевіряє, чи був аналіз нових ризиків, чи оновлені процедури.

Для «Свіжого Хліба» приклад: компанія почала експортувати продукцію. Аудитор перевіряє, чи є в комплаєнс-системі процедури валютного контролю, санкційних перевірок, митного оформлення. Якщо немає — система не готова до нового напрямку.

3 — чи витримує система кадрові зміни. Якщо ключові співробітники звільняються, чи залишаються знання і процедури. Аудитор перевіряє, чи задокументовані процедури, чи є навчання для новачків. Якщо вся комплаєнс-система тримається на 1 людині, це ризик. Якщо вона звільниться, система перестане працювати.

Як інтегрувати результати аудиту комплаєнсу із загальною оцінкою CFO

Аудит комплаєнсу та культури контролю безпосередньо впливає на загальну оцінку CFO. Недоліки в цій сфері — це не технічні помилки, а сигнали про якість управління.

1 зв'язок — через доброчесність CFO. Якщо аудитор бачить, що в компанії порушуються правила, але CFO не вживає заходів, це ставить під сумнів його доброчесність. Він або не знає про порушення (що означає, що він не контролює ситуацію), або знає, але не реагує (що означає, що він допускає порушення). В обох випадках це проблема.

Аудитор не робить висновок CFO недоброчесний. Він робить висновок: система комплаєнсу не забезпечує дотримання правил, і CFO несе відповідальність за цю систему. Для власника це означає: він не може бути впевнений, що CFO діє в інтересах компанії, а не в своїх або в інтересах 3х осіб.

2 зв'язок — через ризик штрафів і санкцій. Якщо комплаєнс-система не працює, компанія ризикує отримати штрафи. CFO, як відповідальний за фін. функцію, має забезпечити, щоб ці ризики були мінімальними. Якщо аудитор виявляє системні порушення, він оцінює потенційні штрафи і включає їх у загальну оцінку фін. управління. Компанія може втратити мільйони через те, що CFO не забезпечив комплаєнс.
3 зв'язок — через репутаційні ризики. Порушення комплаєнсу можуть призвести до репутаційних втрат. Клієнти, банки, партнери можуть відмовитися від співпраці, якщо дізнаються про порушення. Аудитор оцінює, чи захищає CFO репутацію компанії через ефективний комплаєнс.
4 зв'язок — через культуру контролю. Тон згори задається CFO. Якщо він ставиться до правил формально, це передається всій команді. Аудитор оцінює, чи створює CFO культуру, в якій правила поважаються, чи культуру, в якій правила обходяться. Для власника це важливіше за будь-який окремий контроль, тому що культура впливає на всі рішення, а не на 1.
Для «Свіжого Хліба» приклад: аудитор виявив, що CFO схвалює витрати без перевірки документів, хоча процедура вимагає перевірки. Він фіксує: CFO порушує власну процедуру. Це сигнал для власника: якщо CFO не дотримується правил, він не може вимагати їх дотримання від інших.
Аудитор включає оцінку комплаєнсу до загального висновку про CFO. Він не пише окремий звіт комплаєнс поганий і окремий звіт CFO хороший. Він будує єдину картину: CFO має такі сильні сторони, такі слабкі, і це впливає на бізнес так. Власник отримує не список недоліків, а цілісний погляд на те, як CFO забезпечує дотримання правил і створює культуру контролю.
Цей зв'язок є критичним. Аудит комплаєнсу, проведений без зв'язку з оцінкою CFO, дає власнику технічний звіт про порушення, але не відповідає на запитання: чи може він довіряти CFO в частині дотримання правил, і чи варто інвестувати в посилення комплаєнсу або зміну CFO.

Аудит управління безперервністю діяльності

Чому аудитор починає з питання що ми втратимо, якщо зупинимося
Аудитор, який перевіряє управління безперервністю діяльності, починає не з документів і не з планів. Він починає з 1 запитання до CFO: Якщо завтра ми не зможемо працювати, скільки грошей ми втратимо за 1й день, за 1й тиждень, за 1й місяць?
Відповідь на це запитання визначає все. Якщо CFO не знає відповіді, план безперервності або відсутній, або побудований на припущеннях, які не мають фін. обґрунтування. Якщо він знає — він може оцінити, скільки грошей варто вкласти в захист, щоб ці втрати не сталися.
Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо виробництво зупиниться на тиждень, компанія втратить виручку, але також втратить клієнтів, які перейдуть до конкурентів. Вона втратить сировину, яка зіпсується. Вона матиме постійні витрати — зарплату, оренду, комунальні — які нікуди не зникнуть. Загальна сума втрат за тиждень може скласти декілька мільйонів ₴.
Аудитор фіксує цю цифру. Вона стане орієнтиром для всього подальшого аудиту: якщо план безперервності коштує менше, ніж потенційні втрати, він виправданий. Якщо більше — можна шукати дешевші рішення. Але без цієї цифри будь-який план — це гра в цифри без розуміння реальної ціни.
Що таке BCP і DRP у реальному житті компанії
BCP (Business Continuity Plan — план безперервності бізнесу) — це документ, який описує, як компанія продовжить працювати під час кризи. DRP (Disaster Recovery Plan — план відновлення після катастрофи) — це частина BCP, яка описує, як відновити IT-системи.
Але для фін. функції ці плани не є технічними документами. Вони є відповіддю на запитання: Як ми будемо платити зарплату, якщо банківська система не працює? Як ми виставимо рахунки клієнтам, якщо ERP-система знищена? Як ми дізнаємося про залишки на рахунках, якщо інтернет відсутній?
Аудитор перевіряє, чи дає план відповіді на ці запитання. Якщо план описує, як відновити сервери, але не описує, як виплатити зарплату, він неповний. Фін. функція зупиниться, навіть якщо сервери запрацюють.
Для «Свіжого Хліба» приклад: план безперервності описує, як відновити бухгалтерську базу даних протягом 48 годин. Але в ньому не описано, як виставити рахунки клієнтам, поки база не відновлена. Аудитор фіксує: план не забезпечує безперервність фін. операцій, він забезпечує тільки відновлення даних. Клієнти не отримають рахунків, гроші не надійдуть — бізнес зупиниться.
Як аудитор перевіряє, чи план безперервності взагалі існує
Перше, що робить аудитор — перевіряє наявність плану. Але він не просто дивиться, чи є файл з назвою BCP. Він оцінює, чи план є робочим документом, чи формальністю.
Він бере план і дивиться на дату створення та дату останнього оновлення. Якщо плану немає взагалі — це червоний прапор. Компанія не готова до кризи. Якщо план створений, але не оновлювався більше року — це

жовтий прапор. За рік змінилося багато: нові співробітники, нові контрагенти, нові банки, нові системи. План застарів.

Він також перевіряє, чи є в плані контактна інформація ключових осіб. Якщо план не містить телефонів, резервних способів зв'язку, ланцюжків оповіщення — він марний у перші години кризи, коли комунікація найважливіша.

Для «Свіжого Хліба» приклад: план безперервності створений два роки тому. У ньому зазначений старий банк, з яким компанія вже не працює, і старий CFO, який звільнився. Аудитор фіксує: план неактуальний, ним неможливо користуватися.

Як перевіряється готовність фін. функції до втрати ключового персоналу

Ключовий персонал — це люди, без яких фін. функція не може працювати. У невеликій компанії це може бути 1 людина — гол. бухгалтер. У великій — CFO, казначей, гол. бухгалтер, нач. планово-економічного відділу.

Аудитор перевіряє, чи є план заміщення ключових співробітників. Якщо гол. бухгалтер захворів або звільнився, хто буде підписувати платіжні доручення? Якщо казначей не може працювати, хто буде контролювати залишки на рахунках?

Він перевіряє 4 речі.

1 — чи є дублювання функцій. Хто ще вміє робити те, що робить ключовий співробітник. Якщо ніхто — втрата цього співробітника паралізує фін. функцію.

2 — чи задокументовані процедури. Якщо співробітник звільнився, чи зможе нова людина зрозуміти, що і як робити, за документацією. Якщо процедури не задокументовані, нова людина буде вчитися місяцями.

3 — чи є доступ до систем. Якщо ключовий співробітник відсутній, чи мають інші співробітники доступ до систем, які йому потрібні. Якщо ні, вони не зможуть виконувати його функції.

4 — чи проводяться тренування. Чи пробували інші співробітники виконувати функції ключового. Якщо ні, вони зможуть це зробити тільки в теорії.

Для «Свіжого Хліба» приклад: гол. бухгалтер — єдина людина, яка має право підпису платежів у системі. Вона захворіла на два тижні. Аудитор перевіряє, чи є хтось, хто може замінити її, чи є у цієї людини доступ, чи знає вона процедуру. Якщо ні — компанія не зможе проводити платежі два тижні. Клієнти не отримають гроші, постачальники не будуть поставлені. Бізнес зупиниться.

Як перевіряється готовність до блекаутів та відключень електроенергії

Для України це особливо актуально. Відключення електроенергії можуть тривати години або дні. Фін. функція має працювати навіть без електрики.

Аудитор перевіряє три речі.

1 — чи є резервне живлення. Генератори, акумулятори, павербанки. Він перевіряє, чи достатньо їх потужності для роботи фін. системи, чи є запас пального, чи проводяться тести.

Для «Свіжого Хліба» приклад: генератор є, але він не підключений до серверів. Аудитор перевіряє, чи зможе фін. система працювати при відключенні. Якщо генератор живить тільки освітлення, але не сервери — компанія не зможе працювати.

2 — чи є можливість працювати віддалено. Якщо в офісі немає електрики, чи можуть співробітники працювати з дому. Чи є у них ноутбуки з зарядженими батареями, чи є доступ до систем через інтернет.

3 — чи є план дій при тривалих відключеннях. Що робити, якщо електрики немає більше доби. Як переносити терміни звітності, як комунікувати з банками, як повідомляти клієнтів.

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював плани безперервності діяльності, включаючи готовність до зовнішніх загроз. Для аудитора це означає: він перевіряє не тільки наявність генераторів, але й те, чи зможе фін. функція виконувати свої критичні операції — платежі, виставлення рахунків, звітність — без електрики. Якщо не зможе, компанія втратить контроль над грошима в момент, коли це найбільш критично.

Як перевіряється готовність до кібератак

Кібератака може паралізувати фін. систему на дні або тижні. Це не питання IT-безпеки, це питання безперервності бізнесу.

Аудитор перевіряє 4 речі.

1 — чи є план реагування на кібератаку. Що робити, якщо система заблокована вірусом-вимагачем. Хто приймає рішення. Хто комунікує з банками. Як відновлювати дані.

2 — чи є резервні копії, які не зачепить атака. Якщо вірус шифрує всі дані в системі, резервна копія має зберігатися окремо, в захищеному місці. Аудитор перевіряє, чи є така копія, чи вона відокремлена від основної системи.

3 — чи є план комунікації. Як повідомити клієнтів, постачальників, банки, регуляторів про те, що система не працює. Хто це робить, які повідомлення готуються.

4 — чи проводилися тренування. Чи пробували відновлювати систему з резервної копії. Якщо ні — немає гарантії, що відновлення спрацює.

Для «Свіжого Хліба» приклад: вірус-вимагач заблокував фін. систему. Аудитор перевіряє, чи є резервна копія, чи можна відновити дані, чи є план дій. Якщо немає — компанія може втратити всі фін. записи. Без них вона не знає, хто їй винен і кому винна вона. Відновлення бізнесу може зайняти місяці.

Як перевіряється готовність до фізичного пошкодження інфраструктури

Фізичне пошкодження — пожежа, затоплення, руйнування будівлі — може знищити не тільки обладнання, але й документи. Аудитор перевіряє, чи захищені фін. дані і можливість працювати.

1 — чи є фізичний захист. Протипожежна сигналізація, вогнегасники, захист від затоплення. Аудитор перевіряє, чи регулярно перевіряється обладнання, чи є плани евакуації.

2 — чи є резервне приміщення. Якщо основний офіс зруйнований, чи є місце, де можна працювати. Чи є домовленості з іншими офісами, коворкінгами, чи є можливість працювати віддалено.

3 — чи зберігаються документи в захищеному місці. Первинні документи, договори, банківські виписки. Якщо вони знищені, компанія не зможе підтвердити свої операції. Аудитор перевіряє, чи є е-копії, чи зберігаються вони окремо від оригіналів.

4 — чи є страхування. Чи покриває страховка втрату даних, втрату документів, втрату доходу через зупинку. Аудитор перевіряє поліс, суми, умови.

Як аудитор оцінює якість плану безперервності

Аудитор оцінює план не за товщиною, а за практичністю. Він ставить собі запитання: Якщо я візьму цей план і спробую виконати його в кризовій ситуації, що піде не так?

Він перевіряє три речі.

1 — чи план зрозумілий. Якщо план написаний складною мовою, з технічними термінами, без чітких інструкцій, він не допоможе в кризі. Аудитор дивиться, чи зрозуміють план ті, хто буде його виконувати.

2 — чи план реалістичний. Чи враховує він реальні ресурси компанії. Напр., план може вимагати відновлення системи протягом 4 годин, але для цього потрібні три співробітники, а в компанії є тільки 1. Або план вимагає генератора, але пальне для нього не зберігається.

3 — чи план перевірений. Чи проводилися навчання, чи тестувалися окремі елементи. Аудитор перевіряє записи про тестування. Якщо їх немає, план не перевірений.

Для «Свіжого Хліба» приклад: план безперервності вимагає щоденного резервного копіювання на зовнішній диск. Аудитор перевіряє, чи є записи про виконання, чи перевірялася придатність копій. Якщо немає — план існує, але не виконується.

Як GIAS впливає на аудит управління безперервністю діяльності

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював ризики, пов'язані з безперервністю діяльності, та адекватність планів реагування на надзвичайні ситуації. Ця вимога існує тому, що історія знає безліч випадків, коли компанії зникали після 1 кризи, тому що не були готові.

Що втрачає підприємство, якщо аудит управління безперервністю проводиться формально або не проводиться взагалі? Воно втрачає здатність вижити. Криза може застати компанію, і вона не зможе відновитися. Власник дізнається, що плани не працювали, тільки коли станеться криза. Але тоді буде пізно.

GIAS не вимагає від аудитора розробляти плани безперервності. Він вимагає, щоб аудитор оцінював, чи адекватні плани, чи вони реалістичні, чи перевірені. Якщо плани неадекватні, аудитор має повідомити про це власника, поки ще є час щось змінити.

Аудитор перевіряє дотримання GIAS через практичний тест: він моделює кризову ситуацію і дивиться, чи спрацює план. Він не проводить реальне тренування, але він перевіряє, чи проводилися тренування раніше. Якщо тренувань не було, він фіксує: план не перевірений, немає гарантії, що він спрацює.

Типові помилки в управлінні безперервністю діяльності

Як і в будь-якій сфері, в управлінні безперервністю повторюються одні й ті самі помилки.

1 помилка — план написаний, але ніхто про нього не знає. Аудитор перевіряє, чи знають ключові співробітники про план, чи мають до нього доступ, чи розуміють свої ролі. Якщо ні — план існує, але не буде використаний в кризі.

2 помилка — план не перевіряється. Аудитор перевіряє записи про тренування та тестування. Якщо їх немає, план не перевірений.

3 помилка — план не оновлюється. Аудитор перевіряє дату останнього оновлення. Якщо план застарілий, він не відповідає реальності.

4 помилка — план зосереджений на відновленні IT, а не на відновленні бізнесу. Аудитор перевіряє, чи описує план, як відновлюються бізнес-процеси, а не тільки системи.

5 помилка — немає резервування ключових постачальників. Якщо єдиний постачальник не може працювати, компанія зупиняється. Аудитор перевіряє, чи є альтернативні постачальники, чи укладені договори з ними.

Як аудитор формулює висновки

Висновки аудитора за управлінням безперервністю діяльності мають чітку структуру, яка відповідає на 4 запитання власника.

1: чи існує план безперервності? Аудитор оцінює наявність, актуальність, зрозумілість плану. Якщо плану немає — компанія не готова до кризи.

2: чи враховує план реальні загрози? Аудитор оцінює, чи враховані блекаути, кібератаки, втрата персоналу, фізичне пошкодження. Якщо ні — план неповний.

3: чи перевірений план? Аудитор оцінює, чи проводилися тренування, чи тестувалися елементи плану. Якщо ні — план не гарантує роботи.

4: чи зможе компанія відновити фін. функцію? Аудитор оцінює, чи зможе компанія проводити платежі, виставляти рахунки, готувати звітність в кризі. Якщо ні — бізнес зупиниться.

Кожен висновок супроводжується конкретним прикладом і оцінкою потенційних втрат.

Це дає власнику не тільки розуміння проблеми, а й її вартість. Він приймає рішення: чи інвестувати в плани безперервності, чи прийняти ризик. Але він приймає його з розумінням наслідків.

Як перевіряється план комунікацій у кризових ситуаціях

У кризовій ситуації комунікація стає критичним фактором виживання. Банки, клієнти, постачальники, регулятори, співробітники — всі потребують інформації. Якщо комунікація не працює, компанія втрачає довіру, навіть якщо технічно вона здатна продовжувати роботу.

Аудитор перевіряє, чи є план комунікацій. Це не просто список контактів. Це документ, який відповідає на 6 запитань.

1 — хто комунікує з ким. Для кожної групи (банки, клієнти, постачальники, регулятори, співробітники) призначена відповідальна особа. Аудитор перевіряє, чи ці особи знають про свою відповідальність, чи є заміна на випадок їх відсутності.

2 — які повідомлення передаються. Для кожної групи є шаблони повідомлень. Для банку — інформація про те, що компанія працює, але має технічні труднощі. Для клієнтів — інформація про затримки і нові терміни. Для постачальників — інформація про зміну умов оплати. Аудитор перевіряє, чи є ці шаблони, чи вони актуальні.

3 — коли передаються повідомлення. Чіткі терміни: 1 повідомлення — протягом 1ї години після інциденту, оновлення — кожні 4 години, підсумкове повідомлення — після завершення кризи. Аудитор перевіряє, чи є такі терміни, чи вони реалістичні.

4 — які канали використовуються. Якщо е-пошта не працює, чи є телефон, чи є месенджери, чи є фізичні повідомлення. Аудитор перевіряє, чи забезпечено дублювання каналів.

5 — як документується комунікація. Хто отримав інформацію, коли, яка відповідь. Це важливо для звітності та для аналізу після кризи.

6 — як оновлюються контакти. Якщо змінився банківський менеджер або ключовий клієнт, чи оновлено контактні дані. Аудитор перевіряє, чи є процедура оновлення, чи вона виконується.

Для «Свіжого Хліба» приклад: кібератака заблокувала систему. План комунікацій вимагає повідомити банк протягом години. Аудитор перевіряє, чи є контакт банківського менеджера, чи відпрацьовано повідомлення, чи знає відповідальна особа, що вона має зробити. Якщо ні — банк не отримає інформації, може заблокувати рахунки через підозрілі дії.

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював плани комунікацій в рамках оцінки управління безперервністю. Для аудитора це означає: він перевіряє не тільки наявність контактів, але й те, чи зможе компанія передати критичну інформацію в момент кризи. Якщо ні — компанія втратить довіру ключових стейкхолдерів. Втрата довіри банку може призвести до призупинення обслуговування, втрата довіри клієнтів — до втрати виручки, втрата довіри регулятора — до штрафів.

Аудит фінансового резерву на кризові випадки

Фінрезерв — це гроші, які компанія тримає на випадок непередбачених обставин. Але резерв — це заморожені гроші. Вони не працюють на бізнес, поки лежать на рахунку. Аудитор перевіряє, чи оптимальний розмір резерву, чи він доступний в кризі.

1 — чи створено резерв взагалі. Аудитор дивиться на баланс: чи є окремий резервний фонд або просто залишок на рахунку. Якщо резерву немає, будь-яка криза, яка вимагає додаткових коштів, буде фатальною.

2 — чи достатній розмір резерву. Аудитор порівнює резерв з операційними витратами. Мінімальний резерв — три місяці постійних витрат. Для «Свіжого Хліба» постійні витрати — зарплата, оренда, комунальні, мінімальні закупівлі. Якщо резерв менший за три місяці, компанія не переживе тривалу кризу.

3 — чи доступний резерв. Якщо резерв вкладений у депозити з довгим терміном або в акції, він недоступний у кризі. Аудитор перевіряє, чи можна використати резерв протягом 48 годин. Якщо ні — резерв існує, але не виконує своєї функції.

4 — чи є процедура використання резерву. Хто приймає рішення про використання, які повноваження, які ліміти. Якщо процедури немає, в кризі будуть суперечки і затримки.

5 — чи поновлюється резерв після використання. Якщо резерв витрачено, компанія має відновити його. Аудитор перевіряє, чи є план поновлення, чи він виконується.

Для «Свіжого Хліба» приклад: резерв становить два місяці витрат, але вкладений у депозит на півроку. Аудитор перевіряє умови дострокового розірвання. Якщо штраф за дострокове розірвання великий, резерв втрачає частину своєї вартості. Або якщо дострокове розірвання неможливе, резерв недоступний взагалі.

Як перевіряється взаємодія з банками в кризових ситуаціях

Банки — найважливіші партнери фін. функції. У кризі вони стають ще важливішими, тому що без них компанія не може проводити платежі.

Аудитор перевіряє, чи є домовленості з банками на випадок кризи. Він дивиться на три речі.

1 — чи є кредитні лінії на випадок кризи. Це не означає, що компанія має використовувати кредит. Це означає, що вона може використати його, якщо потрібно. Аудитор перевіряє, чи є такі лінії, чи не закінчився їх термін, чи не потрібно їх поновлювати.

2 — чи є дублювання банків. Якщо 1 банк не працює (через санкції або технічні проблеми), чи є інший банк, з яким можна працювати. Аудитор перевіряє, чи відкриті рахунки в різних банках, чи забезпечений доступ до них.

3 — чи відпрацьовані процедури підписання документів при відсутності ключових співробітників. Якщо CFO або гол. бухгалтер недоступні, хто може підписувати платіжні доручення. Чи є довіреності на інших осіб, чи зареєстровані вони в банку. Аудитор перевіряє, чи є такі довіреності, чи вони актуальні.

Для «Свіжого Хліба» приклад: єдиний банк, з яким працює компанія, потрапив під санкції. Операції зупинені. Аудитор перевіряє, чи є інший банк, чи можна швидко переключитися. Якщо ні — компанія втрачає здатність проводити платежі. Вона не зможе платити постачальникам, отримувати гроші від клієнтів, платити зарплату. Бізнес зупиняється.

Як перевіряється готовність до зміни постачальників

Безперервність бізнесу залежить не тільки від внутрішньої готовності, а й від здатності швидко змінити постачальника, якщо основний не може працювати.

Аудитор перевіряє, чи є альтернативні постачальники для ключових ресурсів. Для «Свіжого Хліба» це борошно, пакування, електроенергія, транспорт.

1 — чи ідентифіковані альтернативні постачальники. Аудитор дивиться на список постачальників. Якщо для кожного ключового ресурсу є тільки 1 постачальник — це ризик. Якщо постачальник не може працювати, компанія зупиняється.

2 — чи перевірені альтернативні постачальники. Це не просто контакт у записнику. Це перевірений постачальник, з яким укладено рамковий договір, який може почати поставки протягом короткого часу. Аудитор перевіряє, чи є такі договори, чи актуальні умови.

3 — чи відомі фін. наслідки зміни постачальника. Новий постачальник може бути дорожчим, умови оплати — менш вигідними. Компанія має знати, скільки це коштуватиме, і врахувати в фін. плані. Аудитор перевіряє, чи є такий аналіз.

4 — чи відпрацьована процедура швидкого переходу. Скільки часу потрібно, щоб почати працювати з новим постачальником. Чи є перешкоди — сертифікація, тестування продукції, юр. формальності.

Для «Свіжого Хліба» приклад: єдиний постачальник борошна знаходиться в зоні бойових дій, постачання зупинене. Аудитор перевіряє, чи є інший постачальник, чи укладено договір, чи можна почати поставки за тиждень. Якщо ні — виробництво зупиниться, компанія втратить виручку і клієнтів.

Як інтегрувати результати аудиту безперервності із загальною оцінкою CFO

Аудит управління безперервністю діяльності безпосередньо впливає на загальну оцінку CFO. Готовність до криз — це ознака стратегічного мислення, а не тільки операційного управління.

1 зв'язок — через стратегічне мислення CFO. Якщо аудитор бачить, що плани безперервності відсутні або нереалістичні, це означає, що CFO не думає про довгострокову стійкість бізнесу. Він зосереджений на

поточних операціях, але не готується до майбутніх загроз. Для власника це сигнал: CFO не забезпечує виживання бізнесу в кризу.

2 зв'язок — через фін. планування. Плани безперервності потребують фін. ресурсів — резервів, страхування, альтернативних контрактів. Якщо аудитор бачить, що CFO не виділив ресурси на безперервність, це означає, що він недооцінює ризики. Компанія економить на захисті, але ризикує великими втратами в кризу.

3 зв'язок — через управління ризиками. Безперервність — це частина управління ризиками. Якщо планів безперервності немає, значить, система управління ризиками не повна. Аудитор оцінює, чи інтегрована безперервність в загальну систему ERM.

4 зв'язок — через комунікацію з власником. Якщо CFO не повідомляє власнику про плани безперервності або повідомляє поверхнево, це означає, що він не дає власнику повної картини ризиків. Власник має знати, чи готова компанія до кризи, і скільки це коштує.

Для «Свіжого Хліба» приклад: аудитор виявив, що план безперервності відсутній. Він фіксує: CFO не забезпечив готовність до криз. Власник отримує оцінку: якщо станеться криза, компанія втратить до 5 млн ₴ за 1й місяць простою. Це не просто технічний недолік — це пряма загроза бізнесу.

Аудитор включає оцінку управління безперервністю до загального висновку про CFO. Він будує єдину картину: CFO має такі сильні сторони, такі слабкі, і це впливає на бізнес так. Власник отримує не список недоліків, а цілісний погляд на те, чи зможе компанія вижити в кризу, і чи відповідає CFO за цю здатність.

Типові помилки та маніпуляції при звітуванні перед наглядовими радами

Чому аудитор дивиться на презентацію, а не тільки на звітність

Аудитор, який перевіряє фінзвітність, бачить цифри. Він може перевірити їх, підтвердити документами, зробити висновки про достовірність. Але власник або наглядова рада бачать не тільки звітність. Вони бачать презентацію, яку готує CFO. І ця презентація — окремий документ, який може суттєво відрізнятися від звітності за тоном, акцентами, інтерпретацією.

Аудитор починає з того, що порівнює дві речі: фінзвітність і презентацію CFO для власника або наглядової ради. Він дивиться, чи відповідають акценти в презентації реальному стану справ, чи вибираються показники, які вигідно показують результати, чи замовчуються проблеми.

Для «Свіжого Хліба» приклад: фінзвітність показує, що виручка зросла на 15%, але прибуток впав на 5% через зростання собівартості. Презентація CFO робить акцент на зростанні виручки, а падіння прибутку пояснює разовими факторами, хоча зростання собівартості є системним. Аудитор бачить це і фіксує: презентація створює спотворене враження про результати.

Як перевіряється повнота подання інформації

Перше, що перевіряє аудитор — чи включені в презентацію всі суттєві факти. Він бере звітність, порівнює з презентацією і шукає розбіжності.

Він перевіряє, чи включені негативні факти. Якщо презентація містить тільки позитивні показники, а негативні відсутні, це сигнал. CFO вибирає, що показувати. Аудитор перевіряє, чи є пояснення негативних фактів, чи вони просто ігноруються.

Він перевіряє, чи включені порівняльні дані. Якщо CFO показує результати поточного року, але не показує минулий, неможливо оцінити динаміку. Якщо показує, але вибирає неправильний період для порівняння — це маніпуляція.

Він перевіряє, чи включені ризики. Якщо презентація описує результати, але не описує ризики, які можуть вплинути на майбутнє, вона неповна. Власник має знати не тільки те, що вже сталося, але й те, що може статися.

Для «Свіжого Хліба» приклад: презентація показує зростання виручки на 20% за квартал. Але в ній не зазначено, що це зростання відбулося за рахунок разового великого замовлення, яке не повториться. Аудитор перевіряє, чи є це пояснення. Якщо ні — власник думає, що бізнес зростає, хоча насправді це разовий ефект.

Як перевіряється вибіркове подання інформації (cherry-picking)

Cherry-picking — це вибір тих показників, які вигідно показують результати, і ігнорування тих, які показують проблеми. Це не пряма брехня, це маніпуляція.

Аудитор перевіряє, чи вибирає CFO найвигідніші показники. Напр., замість чистого прибутку показує EBITDA (прибуток до вирахування %, податків та амортизації), яка завжди вища. Або замість рентабельності показує зростання виручки, ігноруючи, що витрати зростають швидше.

Він перевіряє, чи вибирає CFO найвигідніший період для порівняння. Напр., порівнює з минулим роком, коли результати були низькими, щоб показати значне зростання. Або порівнює з місяцем, коли були разові доходи, щоб показати позитивну динаміку.
Він перевіряє, чи вибирає CFO вигідні показники ліквідності. Напр., показує коефіцієнт швидкої ліквідності, але не показує коефіцієнт поточної ліквідності, який може бути проблемним.
Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO показує власнику, що EBITDA зросла на 25%. Але чистий прибуток впав на 10% через зростання % за кредитами. Аудитор перевіряє, чи показує CFO чистий прибуток. Якщо ні — це маніпуляція. Власник думає, що бізнес став прибутковішим, але насправді він став менш прибутковим.

Як перевіряється згладжування результатів

Згладжування результатів (income smoothing) — це маніпуляція, при якій CFO намагається зробити результати більш стабільними, ніж вони є насправді. Він переносить доходи або витрати між періодами, щоб уникнути різких коливань.
Аудитор перевіряє, чи є ознаки згладжування. Він дивиться на динаміку прибутку: якщо прибуток надто стабільний, хоча бізнес має сезонні коливання, це ознака.
Він перевіряє, чи є незвичні резерви. Якщо CFO створює резерви в хороші роки і використовує їх в погані, це згладжування. Аудитор перевіряє динаміку резервів: якщо резерви зростають, коли прибуток високий, і зменшуються, коли прибуток низький, це ознака маніпуляції.
Він перевіряє, чи є незвичні зміни в обліковій політиці. Якщо CFO змінює метод амортизації або метод оцінки запасів, щоб вплинути на прибуток, це ознака маніпуляції.
Для «Свіжого Хліба» приклад: прибуток компанії стабільно зростає на 2-3% кожен квартал, хоча продажі мають сезонні коливання. Аудитор перевіряє, чи є резерви, які використовуються для згладжування. Він бачить, що в 1 кварталі створено резерв на 500 тис. ₴, а в 2у, коли продажі впали, резерв використано. Аудитор фіксує: CFO згладжує результати, щоб показати стабільне зростання, хоча реальний бізнес нестабільний.

Як перевіряється інтерпретація KPI

KPI (ключові показники ефективності) — це інструмент управління. Але CFO може маніпулювати ними, вибираючи некоректну базу або інтерпретацію.
Аудитор перевіряє, чи правильно визначені KPI. Він дивиться, чи відповідають показники бізнес-моделі. Для «Свіжого Хліба» правильні KPI — це маржинальність, оборотність запасів, середній чек. Неправильні — це, напр., загальна виручка без урахування повернень.
Він перевіряє, чи правильно розраховуються KPI. Він бере формули, перераховує показники і порівнює з тим, що показує CFO. Якщо є розбіжності, це ознака маніпуляції.
Він перевіряє, чи правильно інтерпретуються KPI. Напр., зниження оборотності запасів може бути ознакою проблем з продажами, але CFO може інтерпретувати це як збільшення запасів для майбутніх продажів.
Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO показує, що оборотність запасів зросла на 10%, що свідчить про ефективність. Аудитор перевіряє: оборотність розрахована як відношення собівартості до середніх запасів. Але вона зросла не тому, що запаси зменшилися, а тому, що собівартість зросла через інфляцію. Це не свідчить про ефективність, це свідчить про зростання цін. Аудитор фіксує: інтерпретація KPI некоректна.

Як перевіряється приховування ризиків

Найнебезпечніша маніпуляція — приховування ризиків. CFO може не повідомляти про ризики, які можуть вплинути на бізнес, або применшувати їх значення.
Аудитор перевіряє, чи включені ризики в презентацію. Якщо презентація описує тільки позитивні перспективи і не згадує ризики, це сигнал.
Він перевіряє, чи правильно оцінені ризики. Якщо ризики згадуються, але їхня ймовірність або вплив занижені, це маніпуляція. Аудитор порівнює оцінку ризиків у презентації з оцінкою в реєстрі ризиків. Якщо є розбіжності, він з'ясовує причини.
Він перевіряє, чи включені нові ризики. Якщо з'явилися нові загрози (новий конкурент, зміна законодавства, валютні коливання), але презентація їх не згадує, це приховування.
Для «Свіжого Хліба» приклад: презентація для власника не згадує, що основний постачальник борошна може припинити поставки через військові дії. Аудитор перевіряє, чи знає CFO про цей ризик. Він бачить, що в реєстрі ризиків цей ризик є, але в презентації він відсутній. Аудитор фіксує: CFO приховує ризик, щоб не турбувати власника або щоб уникнути непопулярних рішень.

Як перевіряється достовірність прогнозів

Прогнози — це не факти, це припущення. Але CFO може маніпулювати прогнозами, роблячи їх нереалістичними.

Аудитор перевіряє, чи реалістичні прогнози. Він порівнює прогнози з минулими результатами. Якщо прогноз значно перевищує історичні темпи зростання без обґрунтування, це ознака.
Він перевіряє, чи є обґрунтування прогнозів. Якщо прогноз базується на припущеннях, які не підтверджені, це ознака. Аудитор перевіряє, чи є аналіз ринку, чи є плани залучення нових клієнтів, чи є контракти, які підтверджують зростання.
Він перевіряє, чи реалістичні терміни. Якщо прогноз обіцяє результати через три місяці, але для цього потрібні інвестиції, які ще не затверджені, прогноз нереалістичний.
Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO прогнозує зростання продажів на 30% у наступному році. Аудитор перевіряє, чи є нові контракти, чи є плани виходу на нові ринки. Якщо немає, прогноз нереалістичний. Власник приймає рішення на основі цього прогнозу — напр., інвестує в розширення. Якщо прогноз не справдиться, інвестиції будуть втрачені.

Як перевіряється відповідність презентації звітності

Аудитор перевіряє, чи відповідає презентація фінзвітності. Це не означає, що вони мають бути ідентичними. Але цифри мають збігатися.
Він бере ключові показники з презентації і порівнює зі звітністю. Якщо виручка в презентації відрізняється від виручки в звітності — це проблема. Якщо прибуток відрізняється — це проблема.
Він перевіряє, чи пояснені розбіжності. Якщо презентація використовує скориговані показники, має бути пояснення, як і чому вони скориговані. Аудитор перевіряє, чи є це пояснення.
Він перевіряє, чи не суперечить презентація звітності. Якщо презентація говорить про зростання, а звітність показує падіння — це пряма суперечність.
Для «Свіжого Хліба» приклад: презентація показує EBITDA 10 млн ₴, а звітність — 8 млн ₴. CFO пояснює, що використовував скориговану EBITDA, але не пояснює, як скориговану. Аудитор перевіряє, чи є коригування обґрунтованим. Якщо ні — це маніпуляція.

Як GIAS впливає на перевірку звітування перед наглядовими радами

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював якість інформації, що надається керівництвом наглядовим органам. Ця вимога існує тому, що історія знає безліч випадків, коли власники приймали неправильні рішення через спотворену інформацію від CFO.
Що втрачає підприємство, якщо перевірка звітування перед наглядовими радами не проводиться? Воно втрачає довіру до своєї системи управління. Якщо CFO може маніпулювати інформацією без наслідків, система корпоративного управління не працює. Власник приймає рішення на основі спотворених даних і втрачає гроші.
GIAS не вимагає від аудитора перевіряти кожну презентацію. Він вимагає, щоб аудитор оцінював, чи є система контролю якості інформації, яка надається наглядовим органам. Якщо такої системи немає, аудитор має повідомити про це.
Аудитор перевіряє дотримання GIAS через практичний тест: він бере останню презентацію CFO і перевіряє, чи відповідає вона звітності, чи повна, чи не містить маніпуляцій. Якщо виявляє маніпуляції, він фіксує: система контролю якості інформації відсутня. Рекомендується створити процедуру незалежної перевірки презентацій перед поданням наглядовій раді.

Типові маніпуляції в презентаціях

Аудитор знає типові маніпуляції і перевіряє їх у 1у чергу.
1 маніпуляція — використання нестандартних показників. CFO використовує показники, які не регулюються стандартами, і може трактувати їх на свою користь. Аудитор перевіряє, чи є визначення цих показників, чи вони послідовні, чи не змінюються від періоду до періоду.
2 маніпуляція — зміна бази порівняння. CFO порівнює з періодом, який був аномально низьким, щоб показати зростання. Аудитор перевіряє, чи порівняння коректне.
3 маніпуляція — візуальні спотворення. Графіки з неправильним масштабом, діаграми, які перебільшують зміни. Аудитор перевіряє, чи правильно побудовані графіки.
4 маніпуляція — відсутність контексту. CFO показує цифри без пояснення, що за ними стоїть. Аудитор перевіряє, чи є контекст.
5 маніпуляція — акцент на позитиві, замовчування негативу. Аудитор перевіряє, чи присутні негативні факти.

Як аудитор формулює висновки

Висновки аудитора за звітуванням перед наглядовими радами мають чітку структуру, яка відповідає на 4 запитання власника.
1: чи повна інформація? Аудитор оцінює, чи включені всі суттєві факти, ризики, негативні тенденції. Якщо ні — власник не отримує повної картини.

2: чи достовірна інформація? Аудитор оцінює, чи відповідає презентація звітності, чи не містить спотворень. Якщо ні — власник приймає рішення на основі неправильних даних.
3: чи об'єктивна інформація? Аудитор оцінює, чи не вибирає CFO показники, які вигідно показують результати, ігноруючи інші. Якщо ні — власник не бачить реального стану справ.
4: чи прозора інформація? Аудитор оцінює, чи зрозуміла презентація, чи є пояснення, чи не приховані складні моменти. Якщо ні — власник не може оцінити ситуацію.
Кожен висновок супроводжується конкретним прикладом. Аудитор не пише презентації маніпулятивні. Він пише: презентація не містить інформації про зростання собівартості на 8%, яке призвело до падіння маржі, хоча цей факт зафіксовано у звітності. Власник отримує спотворене враження про прибутковість бізнесу.
Це дає власнику розуміння не тільки проблеми, а й її наслідків. Він приймає рішення: чи змінювати CFO, чи вимагати прозорішої звітності, чи впровадити контроль за презентаціями.

Як перевіряється відповідність презентацій стратегічним цілям компанії

Презентація CFO для власника або наглядової ради — це не просто звіт про минуле. Це інструмент, який формує уявлення про майбутнє. Якщо презентація фокусується виключно на короткострокових показниках, власник може втратити з поля зору стратегічні цілі.
Аудитор починає з того, що бере стратегічний план компанії. Він дивиться, які цілі визначені на 3-5 років. Потім він бере останні презентації CFO і перевіряє, чи пов'язані звіти з цими цілями.
Він перевіряє, чи є в презентаціях розділ про стратегічний прогрес. Якщо стратегія передбачає вихід на нові ринки, чи є звіт про прогрес у цьому напрямку. Якщо стратегія передбачає зниження собівартості, чи є звіт про заходи і результати.
Він перевіряє, чи не створює презентація фокус на короткострокових показниках на шкоду довгостроковим. Напр., якщо CFO постійно акцентує на зростанні квартального прибутку, але не згадує про інвестиції в розвиток, це сигнал. Власник може думати, що бізнес процвітає, але насправді компанія просто доїть поточний бізнес, не інвестуючи в майбутнє.
Він перевіряє, чи узгоджені показники в презентації зі стратегічними KPI. Якщо стратегія визначає показник частка ринку, а CFO показує тільки зростання виручки, це розрив. Власник не бачить, чи досягається стратегічна мета.
Для «Свіжого Хліба» приклад: стратегія компанії передбачає вихід на експортні ринки протягом 2 років. Презентації CFO за останній рік жодного разу не згадують цей напрямок. Аудитор перевіряє, чи є плани, бюджети, заходи. Якщо немає — власник думає, що стратегія виконується, але насправді ніхто не працює над її реалізацією. Через рік виявиться, що час втрачено, конкуренти зайняли ринки, а компанія залишилася з тим самим бізнесом.
Аудитор також перевіряє, чи не створює презентація ілюзію, що короткострокові успіхи гарантують довгострокову стійкість. Напр., зростання виручки за рахунок зниження цін може призвести до втрати маржі. Якщо CFO показує тільки зростання виручки, але не показує падіння маржі, власник не бачить, що стратегія ціноутворення підриває довгострокову прибутковість.

Аудит використання альтернативних показників (non-GAAP)

Non-GAAP показники — це фін. показники, які розраховуються не за стандартами фінзвітності (МСФЗ або НП(С)БО), а за власними правилами компанії. Вони можуть бути корисними для розуміння бізнесу, але можуть бути й інструментом маніпуляції.

<u>Що таке non-GAAP показники і чому вони використовуються</u>

GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) — це загальноприйняті стандарти обліку. У світі це МСФЗ або US GAAP, в Україні — НП(С)БО. Non-GAAP показники — це ті, що не відповідають цим стандартам.
Найпоширеніші приклади: EBITDA (прибуток до вирахування %, податків та амортизації), скоригований чистий прибуток, операційний грошовий потік за власним визначенням.
CFO використовують non-GAAP показники з різних причин. Іноді — щоб показати реальну операційну ефективність, очищену від разових або негрошових статей. Напр., якщо компанія мала разові витрати на реструктуризацію, EBITDA показує, яким був би прибуток без цих витрат. Це допомагає власнику зрозуміти, чи бізнес прибутковий в нормальних умовах.
Але іноді — щоб приховати проблеми. Напр., компанія може показувати скоригований прибуток, виключаючи з нього будь-які негативні статті: зростання собівартості, курсові різниці, збільшення резервів. В результаті виходить показник, який не має нічого спільного з реальним прибутком.

<u>Як аудитор перевіряє non-GAAP показники</u>

Аудитор не забороняє використання non-GAAP показників. Він перевіряє, чи вони використовуються чесно.

1 — чи є чітке визначення показника. Якщо CFO показує скоригований прибуток, він має пояснити, як саме він скоригований. Що виключено, що включено, чому саме так. Аудитор перевіряє, чи є таке визначення. Якщо немає — показник не можна інтерпретувати.
2 — чи послідовне визначення. Якщо CFO використовує однакову назву показника, але змінює визначення від періоду до періоду, це маніпуляція. Аудитор порівнює визначення за різні періоди. Якщо вони відрізняються, він фіксує це.
3 — чи є звірка з GAAP-показниками. Non-GAAP показник має бути зіставлений з найближчим GAAP-показником. Напр., якщо CFO показує скоригований прибуток, він має показати, як з нього виходить чистий прибуток за звітністю. Аудитор перевіряє, чи є така звірка. Якщо немає — власник не бачить, наскільки non-GAAP показник відрізняється від офіційного.
4 — чи виключені статті обґрунтовані. Напр., виключення разових витрат на реструктуризацію може бути обґрунтованим. Але виключення регулярних витрат (напр., витрат на підтримку обладнання) не є обґрунтованим. Аудитор перевіряє, чи статті, які виключаються, справді разові або неопераційні.
5 — чи не вводить показник в оману. Аудитор оцінює загальне враження від презентації. Якщо non-GAAP показник значно кращий за GAAP, і це не пояснено, він створює спотворене враження.

Приклад для «Свіжого Хліба»

CFO показує власнику EBITDA за рік: 12 млн ₴, зростання на 15%. Аудитор бере звітність і бачить чистий прибуток: 5 млн ₴, падіння на 10%.
Він перевіряє розрахунок EBITDA. Виявляється, що CFO виключив з EBITDA амортизацію (це нормально — EBITDA завжди виключає амортизацію), але також виключив курсові різниці (500 тис. ₴ збитку) і збільшення резерву на списання дебіторської заборгованості (300 тис. ₴). Це виключення не є стандартним для EBITDA. CFO створив власну версію EBITDA, яка не відповідає загальноприйнятому визначенню.
Аудитор перевіряє, чи пояснено це виключення. У презентації є дрібний шрифт: EBITDA скоригована на разові неопераційні статті. Але курсові різниці — це не разова стаття, це регулярний ризик для компанії, яка має валютні операції. Збільшення резерву — це не разова стаття, це ознака погіршення платіжної дисципліни клієнтів.
Аудитор фіксує: non-GAAP показник використовується для приховування проблем. Власник бачить зростання EBITDA на 15%, але не бачить, що реальний чистий прибуток впав на 10%, і що компанія має проблеми з дебіторською заборгованістю та валютними ризиками.

Що втрачає компанія при некоректному використанні non-GAAP показників

Якщо CFO використовує non-GAAP показники для приховування проблем, компанія втрачає довіру власника. Коли власник дізнається про реальний стан справ (а це станеться або через аудит, або через кризу), він втрачає довіру до CFO. Це може призвести до звільнення CFO, але до цього компанія втратить час, який можна було використати для вирішення проблем.
Крім того, некоректне використання non-GAAP показників може створити неправильні стимули для менеджменту. Якщо бонуси CFO залежать від скоригованого прибутку, він буде зацікавлений виключати з нього будь-які негативні статті. Це створює конфлікт інтересів: CFO винагороджується за показник, який сам визначає.
Аудитор перевіряє, чи прив'язані бонуси CFO до non-GAAP показників. Якщо так, це додатковий ризик маніпуляцій. Він фіксує це у висновках і рекомендує прив'язувати бонуси до GAAP-показників або до комбінації показників з чітким визначенням.

Як перевіряється повнота розкриття пов'язаних сторін

Операції з пов'язаними сторонами — це угоди між компанією і особами або організаціями, які мають вплив на компанію або залежать від неї. Це можуть бути угоди з власниками, родичами ключових менеджерів, іншими компаніями, якими володіють ті самі особи.
Аудитор перевіряє, чи повно розкриваються такі операції. Він шукає відповіді на 4 запитання.
1 — чи ідентифіковані всі пов'язані сторони. Це не завжди очевидно. Напр., компанія може мати угоди з постачальником, яким володіє родич CFO. Якщо цей факт не розкрито, це проблема. Аудитор перевіряє реєстр контрагентів і зіставляє з інформацією про власників, яку має компанія.
2 — чи розкриті всі операції з пов'язаними сторонами. Якщо компанія купує товари у компанії, якою володіє родич CFO, ця операція має бути розкрита. Аудитор перевіряє, чи є такі операції у звітності та презентаціях.
3 — чи операції проводяться на ринкових умовах. Найчастіша маніпуляція з пов'язаними сторонами — завищення або заниження цін. Напр., компанія може купувати у пов'язаної сторони за завищеною ціною, щоб вивести гроші. Аудитор перевіряє ціни і порівнює з ринковими. Якщо ціна відхиляється більш ніж на 10-20%, це ознака неринкової операції.

4 — чи є затвердження таких операцій. Внутрішні правила можуть вимагати, щоб операції з пов'язаними сторонами затверджувалися наглядовою радою або власником. Аудитор перевіряє, чи виконується ця вимога.

Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO має брата, який володіє компанією-постачальником пакування. Компанія закуповує пакування у цього постачальника за ціною на 20% вище ринкової. Аудитор перевіряє, чи розкрито цей факт у звітності. Якщо ні — це приховування конфлікту інтересів. Власник не знає, що частина грошей йде не на пакування, а на додатковий прибуток родича CFO.

Як виявляються ознаки тиску на фін. службу

Тиск на фін. службу — це ситуація, коли CFO або власник вимагають від бухгалтерів або фінансистів показати певний результат, навіть якщо для цього потрібно порушити правила або маніпулювати даними.

Аудитор перевіряє ознаки такого тиску. Він робить це через спостереження, інтерв'ю та аналіз даних.

1 ознака — висока плинність кадрів у фін. службі. Якщо бухгалтери звільняються часто, це може свідчити про те, що вони не витримують тиску. Аудитор перевіряє, скільки людей звільнилося за останній рік, чому вони звільнилися.

2 ознака — часта зміна облікової політики. Якщо компанія змінює методи обліку щороку, це може свідчити про спроби вплинути на показники. Аудитор перевіряє, чи є зміни, чи вони обґрунтовані.

3 ознака — незвичні коригування в кінці періоду. Якщо наприкінці кварталу або року робляться великі коригування, це може свідчити про спроби підігнати результати. Аудитор перевіряє дати коригувань, їх суми та обґрунтування.

4 ознака — тиск на зовнішніх аудиторів. Якщо CFO намагається вплинути на зовнішній аудит, це червоний прапор. Аудитор перевіряє, чи були такі випадки.

5 ознака — страхові розмови. Аудитор може провести конфіденційні інтерв'ю з фінансистами і запитати: Чи були випадки, коли вам казали зробити те, що ви вважали неправильним? Якщо такі випадки є, це ознака тиску.

Для «Свіжого Хліба» приклад: за останній рік звільнилися два гол. бухгалтери. Аудитор перевіряє причини. Він дізнається, що CFO вимагав від них оптимізувати податки методами, які вони вважали ризикованими. Аудитор фіксує: є ознаки тиску на фін. службу. Це впливає на оцінку доброчесності CFO.

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював ризики недоброчесних дій, включаючи тиск на співробітників. Для аудитора це означає: він не може ігнорувати поведінкові сигнали. Якщо є ознаки тиску, це ризик маніпуляцій. Компанія, де фінансисти працюють під тиском, не може гарантувати достовірність звітності.

Як інтегрувати результати аудиту звітування із загальною оцінкою доброчесності CFO

Аудит звітування перед наглядовими радами безпосередньо впливає на загальну оцінку доброчесності CFO. Маніпуляції в презентаціях — це не технічні помилки, це сигнали про систему цінностей CFO.

1 зв'язок — через чесність. Якщо аудитор виявляє, що CFO приховує ризики, вибирає вигідні показники або маніпулює non-GAAP показниками, це ставить під сумнів його чесність. Він не просто помиляється — він навмисно створює спотворене враження.

Аудитор не робить висновок CFO нечесний. Він робить висновок є системні ознаки маніпуляцій у звітуванні. Рекомендується посилити контроль за якістю презентацій і провести додаткову перевірку доброчесності CFO. Але для власника це читається однозначно: CFO не заслуговує повної довіри в частині комунікації.

2 зв'язок — через довіру власника. Якщо власник дізнається, що CFO маніпулював інформацією, довіра буде втрачена назавжди. Навіть якщо наступна презентація буде чесною, власник завжди буде сумніватися. Це руйнує робочі відносини і створює додаткові витрати на контроль.

3 зв'язок — через систему корпоративного управління. Якщо CFO може маніпулювати інформацією без наслідків, це означає, що система корпоративного управління не працює. Наглядова рада не виконує своєї функції контролю. Аудитор оцінює, чи є процедури перевірки презентацій, чи незалежна ця перевірка. Якщо немає — система слабка.

4 зв'язок — через бонуси. Якщо бонуси CFO прив'язані до показників, які він сам визначає і сам звітує про них, це створює конфлікт інтересів. Аудитор перевіряє, чи прив'язані бонуси до показників, які можна перевірити і які не піддаються маніпуляціям.

Для «Свіжого Хліба» приклад: аудитор виявив, що CFO використовує скоригований прибуток для звітування перед власником, і цей прибуток завжди перевищує чистий прибуток на 20-30%. Бонус CFO прив'язаний до цього показника. Аудитор фіксує: система винагородження створює стимули для маніпуляцій. Власник отримує рекомендацію: переглянути систему бонусів, прив'язати їх до показників, які неможливо маніпулювати.

Аудитор включає оцінку звітування до загального висновку про CFO. Він будує єдину картину: CFO має такі сильні сторони, такі слабкі, і це впливає на довіру власника та якість корпоративного управління. Власник отримує не список недоліків, а цілісний погляд на те, чи може він довіряти CFO в частині комунікації, і чи варто інвестувати в посилення контролю за звітуванням або зміну CFO.

Глава 5. Аудит Звітності та Фінансових результатів

Чи своєчасно та достовірно готується звітність

Чому аудитор починає зі своєчасності, а не з достовірності

Аудитор, який приходить перевіряти звітність, має спокусу одразу взяти баланс і почати звіряти цифри. Він цього не робить. Він починає з іншого — з календаря.

Причина проста: звітність, яка подається із запізненням, втрачає свою цінність для власника. Вона може бути абсолютно достовірною, але якщо вона готова через два місяці після закінчення періоду, рішення вже прийняті, гроші вже витрачені, а можливості вже втрачені.

Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо власник отримує звіт про прибутки та збитки за 1 квартал у травні, він не може вчасно помітити, що маржа падає, і не може вчасно відреагувати — змінити ціни, переглянути закупівлі, скоротити витрати. Коли він дізнається про проблему, вона вже триває два місяці, і втрати вже накопичилися.

Аудитор знає: своєчасність — це 1й фільтр. Якщо звітність готується із запізненням, це означає, що процес збору, обробки та перевірки даних не налагоджений. Це, в свою чергу, означає, що ймовірність помилок у даних вища. Тому аудитор починає з перевірки, коли готуються звіти, а вже потім — що в них написано.

Як перевіряється своєчасність звітності

Аудитор бере графік звітності — документ, який визначає, коли мають бути готові різні види звітів. Він дивиться, чи існує такий графік. Якщо його немає, своєчасність залежить від окремих людей, а не від системи. Якщо ці люди звільняться або захворіють, графік зруйнується.

Він перевіряє, чи виконується графік. Він бере фактичні дати подання звітів і порівнює з плановими. Якщо більшість звітів подаються вчасно, але є окремі затримки, він з'ясовує причини. Якщо затримки систематичні, це означає, що графік нереалістичний або ресурсів недостатньо.

Він перевіряє, хто відповідає за дотримання графіка. Якщо відповідальність розмита, ніхто не несе відповідальності за затримки. Якщо є конкретна особа, але вона не має повноважень вимагати дані від інших відділів, відповідальність не підкріплена можливістю діяти.

Для «Свіжого Хліба» приклад: графік звітності передбачає, що управлінська звітність готується до 5-го числа місяця. Аудитор перевіряє фактичні дати за останній рік. Він бачить, що 6 разів звітність була готова 10-12-го числа. Він запитує CFO: Чому затримки? Відповідь: відділ продажів не передавав дані вчасно. Аудитор фіксує: система збору даних не працює, CFO не забезпечив дисципліну передачі даних.

Як перевіряється повнота звітності

Повнота означає, що звітність включає всі операції, всі активи, всі зобов'язання, всі види діяльності. Якщо щось виключено, звітність спотворена.

Аудитор перевіряє повноту через зіставлення. Він бере перелік всіх рахунків, всіх контрагентів, всіх видів діяльності, всіх підрозділів. Він зіставляє це з тим, що відображено в звітності. Якщо є розбіжності, він з'ясовує причини.

Він перевіряє, чи включені всі доходи. Він порівнює виручку з даними про відвантаження, про виставлені рахунки, про надходження грошей. Якщо є розриви, це означає, що частина доходів не відображена.

Він перевіряє, чи включені всі витрати. Він порівнює витрати з даними про закупівлі, про нарахування зарплати, про списання матеріалів. Якщо є розриви, це означає, що частина витрат не врахована.

Він перевіряє, чи включені всі активи. Він порівнює залишки на рахунках з даними інвентаризації, з даними про ОЗ, з даними про дебіторську заборгованість. Якщо є розриви, це означає, що частина активів не відображена.

Він перевіряє, чи включені всі зобов'язання. Він порівнює залишки з даними про кредиторську заборгованість, про кредити, про податкові зобов'язання. Якщо є розриви, це означає, що частина зобов'язань не врахована.

Для «Свіжого Хліба» приклад: компанія має 4 склади. У звітності відображені запаси на 3 складах. Аудитор перевіряє, чи є запаси на 4 складі. Якщо є, але не відображені, це порушення повноти. Можливо, це помилка. Але можливо, це приховування активів.

Як перевіряється достовірність звітності

Достовірність означає, що цифри в звітності відповідають реальним операціям. Аудитор перевіряє достовірність через тестування.

Він бере вибірку операцій і перевіряє їх. Він бере первинні документи (накладні, акти, рахунки) і звіряє з обліком. Він звіряє облік з документами, а документи — з реальними операціями.

Він перевіряє оцінки. Якщо компанія оцінює запаси, він перевіряє, чи правильно застосований метод оцінки, чи правильні ціни, чи враховані знижки.

Він перевіряє розрахунки. Він перераховує ключові показники — амортизацію, податки, резерви — і порівнює з тим, що в звітності. Якщо є розбіжності, він з'ясовує причини.

Він перевіряє класифікацію. Чи правильно віднесені витрати до категорій, чи правильно класифіковані активи. Напр., чи не віднесені операційні витрати до капітальних, щоб збільшити прибуток.

Для «Свіжого Хліба» приклад: у звітності зазначена амортизація обладнання — 100 тис. ₴ на місяць. Аудитор перевіряє: вартість обладнання — 10 млн ₴, термін корисного використання — 10 років. Річна амортизація — 1 млн ₴, місячна — 83 тис. ₴. Аудитор бачить розбіжність 17 тис. ₴ на місяць. Він з'ясовує: CFO змінив термін корисного використання на 8 років, щоб збільшити витрати і зменшити податки. Але зміна не була задокументована і не обґрунтована. Аудитор фіксує: достовірність розрахунків порушена.

Як перевіряється якість даних у звітності

Звітність — це результат роботи з даними. Якщо дані неякісні, звітність неякісна. Аудитор перевіряє якість даних через 4 критерії.

1 — точність. Чи правильні цифри. Він перевіряє це через зіставлення з первинними документами.

2 — повнота. Чи всі дані включені. Він перевіряє це через зіставлення різних джерел.

3 — своєчасність. Чи актуальні дані. Він перевіряє дати операцій, дати реєстрації, дати звітів.

4 — послідовність. Чи використовуються однакові методи від періоду до періоду. Якщо методи змінюються, порівнянність втрачається.

Для «Свіжого Хліба» приклад: дані про витрати на виробництво надходять з цехів із запізненням на тиждень. Звітність готується на основі даних, які вже застаріли. Аудитор фіксує: якість даних низька, звітність не відображає поточний стан.

Як аудитор оцінює ефективність процесу підготовки звітності

Процес підготовки звітності — це не тільки результат. Це те, як збираються дані, як вони перевіряються, як узгоджуються, як затверджуються.

Аудитор перевіряє, чи є регламент підготовки звітності. Якщо немає, процес залежить від людей, а не від системи. Якщо є, він перевіряє, чи виконується.

Він перевіряє, чи є проміжні контролі. Напр., чи звіряються дані з різних джерел перед підготовкою звітності. Чи є перевірка на арифметичні помилки. Чи є узгодження з банком.

Він перевіряє, чи є затвердження. Хто затверджує звітність перед поданням. Якщо затвердження немає, звітність може бути подана без перевірки.

Для «Свіжого Хліба» приклад: регламент вимагає, щоб перед поданням звітності CFO перевіряв і підписував її. Аудитор перевіряє, чи є підписи. Він бачить, що за останній рік три звіти підписані не CFO, а гол. бухгалтером. Аудитор фіксує: процедура затвердження не виконується.

Як GIAS впливає на аудит своєчасності та достовірності звітності

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював достовірність та своєчасність фін. та управлінської звітності. Ця вимога існує тому, що історія знає безліч випадків, коли компанії приймали неправильні рішення через неякісну звітність — запізнілу, неповну або недостовірну.

Що втрачає підприємство, якщо аудит своєчасності та достовірності не проводиться або проводиться формально? Воно втрачає здатність приймати правильні рішення вчасно. Власник отримує інформацію із запізненням або спотворену. Він реагує на проблеми, коли вони вже загострилися, і втрачає гроші.

GIAS вирішує цю проблему через вимогу оцінювати ефективність процесу підготовки звітності. Аудитор перевіряє, чи дає процес впевненість у тому, що звітність буде своєчасною та достовірною. Якщо такої впевненості немає, він рекомендує змінити процес.

Аудитор перевіряє дотримання GIAS через практичний тест: він бере звітність за останній період і перевіряє, чи була вона своєчасною, повною, достовірною. Якщо ні, він з'ясовує причини і робить рекомендації.

Типові помилки в підготовці звітності

Як і в будь-якій сфері, у підготовці звітності повторюються одні й ті самі помилки.

1 помилка — відсутність графіка. Звітність готується, коли настав час. Але без графіка немає дисципліни. Аудитор перевіряє наявність графіка.

2 помилка — ручний збір даних. Дані збираються вручну з різних джерел, без автоматизації. Це створює ризик помилок і затримок. Аудитор перевіряє, як збираються дані.

3 помилка — відсутність узгодження. Дані з різних джерел не звіряються. Якщо є розбіжності, їх не шукають. Аудитор перевіряє, чи є процедура узгодження.

4 помилка — відсутність перевірки. Звітність готується і подається без внутрішньої перевірки. Аудитор перевіряє, чи є перевірка.

5 помилка — ігнорування зауважень. Якщо в попередній звітності були помилки, їх не аналізують і не виправляють. Аудитор перевіряє, чи є аналіз помилок.

Як аудитор формулює висновки

Висновки аудитора за своєчасністю та достовірністю звітності мають чітку структуру, яка відповідає на 4 запитання власника.

1: чи своєчасно готується звітність? Аудитор оцінює наявність графіка, дотримання термінів, причини затримок.

2: чи повна звітність? Аудитор оцінює, чи включені всі операції, активи, зобов'язання.

3: чи достовірна звітність? Аудитор оцінює, чи правильні цифри, чи правильні розрахунки.

4: чи ефективний процес підготовки звітності? Аудитор оцінює, чи є регламент, чи виконується він, чи є контролі.

Кожен висновок супроводжується конкретним прикладом і оцінкою потенційних наслідків.

Як перевіряється автоматизація підготовки звітності

Аудитор, який бачить, що звітність готується в Excel з десятком зв'язаних файлів, знає: це ризикована конструкція. Кожен зв'язок між файлами — це потенційне місце помилки. Якщо хтось змінить формулу, видалить рядок або просто скопіює дані не в ту комірку, звітність буде спотворена.

Аудитор починає з того, що дивиться, які інструменти використовуються для підготовки звітності. Він оцінює рівень автоматизації. Якщо дані збираються вручну з різних джерел, це означає, що процес залежить від людської уваги та дисципліни. Люди помиляються, і чим більше ручних операцій, тим більше помилок.

Він перевіряє, чи є єдина система, в якій зберігаються всі дані. Якщо дані зберігаються в різних системах (бухгалтерська, складська, кадрова, CRM), а звітність збирається з них вручну, це створює ризик неузгодженості. Напр., дані про продажі в CRM можуть не збігатися з даними в бухгалтерії, і хтось має вирішити, яким даним вірити.

Він перевіряє, чи є автоматичні перевірки. Чи система сама перевіряє, що суми збігаються, що немає негативних залишків, що всі обов'язкові поля заповнені. Якщо таких перевірок немає, помилки можуть залишатися непоміченими довгий час.

Він перевіряє, чи є автоматичне формування звітів. Якщо звіти формуються вручну кожен раз, це витрачає час і створює ризик помилок. Якщо звіти формуються автоматично за налаштованими шаблонами, це швидше і надійніше.

Для «Свіжого Хліба» приклад: управлінська звітність готується в Excel. Дані з бух. системи вивантажуються в 1 файл, дані зі складської системи — в інший, дані про продажі — в 3й. Фінансист зводить їх в 1 файл вручну. Аудитор перевіряє, чи були помилки при зведенні. Він бачить, що в 3 з 12 звітів були розбіжності, які виправлялися вручну без документації. Аудитор фіксує: висока залежність від ручної праці, низька автоматизація, високий ризик помилок.

Він також перевіряє, чи захищені формули в Excel. Якщо формули не захищені, будь-хто може їх випадково змінити. Якщо захищені, але пароль відомий багатьом, захист не працює.

Він перевіряє, чи є версійність. Якщо звітність готується в Excel, важливо знати, яка версія файлу є остаточною. Якщо хтось зберігає файл з іншою назвою, а хтось продовжує працювати зі старою версією, виникає плутанина.

Як перевіряється узгодженість різних видів звітності

Компанія готує різні види звітності: фінансову (за МСФЗ або НП(С)БО), управлінську (для власника), податкову (для держорганів), статистичну (для статистики), звітність перед банками (для отримання кредитів). Вони можуть відрізнятися, але мають бути узгоджені між собою. Якщо вони суперечать 1 одній, це сигнал проблеми.

Аудитор починає з того, що бере всі види звітності за 1 період. Він порівнює ключові показники: виручку, прибуток, активи, зобов'язання. Якщо вони суттєво відрізняються, він з'ясовує причини.

Він перевіряє, чи є пояснення розбіжностей. Напр., податкова звітність може відрізнятися від фінансової через різні правила визнання доходів і витрат. Але ці розбіжності мають бути задокументовані і пояснені. Якщо пояснень немає, це проблема.

Він перевіряє, чи не є розбіжності ознакою маніпуляцій. Напр., якщо управлінська звітність показує високий прибуток (щоб задовольнити власника), а податкова — низький (щоб платити менше податків), це може бути ознакою подвійної бухгалтерії. Аудитор не робить висновок про шахрайство, але фіксує розбіжності.

Для «Свіжого Хліба» приклад: фінзвітність показує виручку 100 млн ₴, управлінська — 110 млн ₴, податкова — 95 млн ₴. Аудитор з'ясовує причини. Фінзвітність визнає дохід за МСФЗ (за відвантаженням). Управлінська включає аванси від клієнтів (які ще не є доходом за МСФЗ). Податкова не включає деякі операції через спрощену систему оподаткування. Розбіжності пояснені. Аудитор фіксує: розбіжності є, але вони обґрунтовані. Якщо пояснень немає, він фіксує проблему.

Він перевіряє, чи узгоджені дані між різними звітами всередині одного виду. Наприклад, чи збігаються дані про дебіторську заборгованість у балансі та в пояснювальній записці. Якщо ні — це проблема.

Як перевіряється якість консолідації даних у групі компаній

Якщо компанія входить до групи, звітність готується не тільки для окремої юр. особи, але й консолідована — для всієї групи. Консолідація — це складний процес, який створює додаткові ризики помилок.

Аудитор перевіряє, чи правильно усунені внутрішньогрупові операції. Напр., якщо 1 компанія групи продала товар іншій, цей продаж має бути виключений з консолідованої виручки. Якщо цього не зробити, виручка буде завищена.

Він перевіряє, чи правильний розрахунок частки меншості. Якщо група володіє не всіма акціями дочірньої компанії, частина прибутку належить іншим власникам. Аудитор перевіряє, чи правильно розрахована ця частка.

Він перевіряє, чи єдність облікової політики в групі. Якщо різні компанії групи використовують різні методи обліку (напр., різні методи амортизації), консолідована звітність буде спотворена. Аудитор перевіряє, чи приведені дані до єдиної політики.

Для «Свіжого Хліба» приклад: група складається з 3 компаній — виробничої, торгової та транспортної. Виробнича продала торговій продукцію на 20 млн ₴. Торгова продала її зовнішнім клієнтам на 25 млн ₴. Аудитор перевіряє, чи виключено внутрішньогруповий продаж 20 млн ₴ з консолідованої виручки. Якщо ні — виручка завищена на 20 млн ₴.

Він також перевіряє, чи правильно визначено дату консолідації. Якщо компанії мають різні звітні періоди, це створює проблеми. Аудитор перевіряє, чи узгоджені дати, чи зроблені коригування.

Як перевіряється робота з первинними документами

Первинні документи — це основа звітності. Якщо вони відсутні, неправильні або несвоєчасні, звітність не може бути достовірною. Аудитор перевіряє роботу з первинними документами через 4 критерії.

1 — наявність. Чи є документи для всіх операцій. Аудитор бере вибірку операцій і перевіряє, чи є для них документи. Якщо документів немає, операція не підтверджена.

2 — правильність оформлення. Чи правильно заповнені реквізити, чи є підписи, чи є печатки. Аудитор перевіряє, чи відповідають документи вимогам законодавства.

3 — своєчасність реєстрації. Чи документи зареєстровані в обліку вчасно. Якщо документ зареєстрований із запізненням, це спотворює звітність за період.

4 — збереження. Чи документи зберігаються належним чином, чи не втрачені. Аудитор перевіряє, чи є система зберігання, чи забезпечений доступ.

Для «Свіжого Хліба» приклад: компанія має великий обсяг первинних документів — накладні, акти, рах.-фактури. Аудитор перевіряє вибірку з 10 документів. Він бачить, що в 1 документі немає підпису постачальника, в іншому — неправильна дата. Він фіксує: контроль якості документів недостатній.

Він також перевіряє, чи є е-копії документів. Якщо оригінали втрачені, е-копії можуть бути доказом. Але вони мають бути захищені від змін.

Як інтегрувати результати аудиту звітності із загальною оцінкою CFO

Аудит своєчасності та достовірності звітності безпосередньо впливає на загальну оцінку CFO. Якість звітності — це результат роботи CFO та його команди.

1 зв'язок — через професійну компетентність. Якщо звітність готується із запізненням, містить помилки, не включає всі операції, це означає, що CFO не забезпечив якість роботи фін. служби. Він може бути чудовим стратегом, але якщо базові операції не виконуються, це проблема.

Аудитор не робить висновок CFO некомпетентний. Він робить висновок процес підготовки звітності не забезпечує своєчасність і достовірність. Рекомендується переглянути регламенти, автоматизувати збір даних, посилити контроль якості. Але для власника це сигнал: CFO не виконує базову функцію.

2 зв'язок — через довіру. Якщо власник отримує звітність із запізненням, вона втрачає цінність. Якщо власник виявляє помилки, довіра до CFO падає. Якщо помилки системні, довіра втрачається назавжди.

3 зв'язок — через управлінські рішення. Якщо звітність спотворена, власник приймає неправильні рішення. Він може інвестувати в неправильні напрямки, скорочувати витрати в неправильних місцях, не помічати проблем. Це прямі фін. втрати.

4 зв'язок — через взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами. Якщо звітність несвоєчасна або недостовірна, банки можуть відмовити в кредиті, інвестори — в інвестиціях, регулятори — накласти штрафи. Це впливає на вартість капіталу і дохідність бізнесу.

Для «Свіжого Хліба» приклад: банк вимагає звітність для поновлення кредитної лінії. Звітність затримується на два тижні. Банк призупиняє видачу кредиту. Компанія не може оплатити сировину, виробництво скорочується. Аудитор фіксує: несвоєчасна звітність призвела до втрати виручки. CFO не забезпечив базову потребу бізнесу.

Аудитор включає оцінку якості звітності до загального висновку про CFO. Він будує єдину картину: CFO має такі сильні сторони, такі слабкі, і це впливає на бізнес так. Власник отримує не список недоліків, а цілісний погляд на те, чи може він довіряти фін. інформації, яку надає CFO.

Чи правильно аналізуються фінрезультати

Чому аудитор перевіряє аналіз, а не тільки цифри

Аудитор, який перевірив достовірність звітності, знає, що цифри правильні. Але це не означає, що власник отримує користь від звітності. Цифри самі по собі не говорять — їх потрібно інтерпретувати. Інтерпретація — це робота CFO. Якщо він не аналізує результати, а просто надає цифри, він не виконує свою функцію.

Аудитор починає з того, що дивиться не на звітність, а на те, що CFO про неї говорить. Він бере звітність за період, а потім просить CFO пояснити ключові зміни. Що сталося з виручкою? Чому змінилася маржа? Чому змінилися активи чи зобов'язання? Як ці зміни впливають на майбутнє?

Відповіді CFO показують глибину аналізу. Якщо він говорить загальними фразами (ринок змінився, були разові фактори), це означає, що аналізу немає. Якщо він показує конкретні причини, цифри, зв'язки між показниками, це означає, що аналіз є.

Для «Свіжого Хліба» це означає: власник отримує звіт, в якому виручка зросла на 10%, а прибуток впав на 5%. Якщо CFO просто констатує ці факти, він не дає власнику інструментів для рішень. Якщо він пояснює, що виручка зросла за рахунок збільшення обсягів, а прибуток впав через зростання цін на борошно на 15%, і рекомендує зафіксувати ціни на борошно на наступний квартал — це аналіз.

Як перевіряється глибина аналізу

Глибина аналізу — це те, наскільки CFO розуміє причини змін. Аудитор перевіряє це через послідовність запитань.

Він починає з простого запитання: Чому змінилася виручка? Відповідь має бути розкладена на компоненти: зміна обсягів, зміна цін, зміна асортименту. Якщо CFO не може розкласти, аналіз поверхневий.

Він переходить до витрат: Чому змінилася собівартість? Відповідь має бути розкладена: зміна цін на сировину, зміна ефективності виробництва, зміна обсягів. Якщо CFO не може розкласти, він не розуміє структуру витрат.

Він переходить до маржі: Чому змінилася маржинальність? Це ключове запитання. Якщо виручка зростає, а маржа падає, це означає, що бізнес стає менш ефективним. CFO має пояснити, чому це відбувається і що з цим робити.

Він переходить до активів: Чому змінилися запаси? Якщо запаси зростають швидше за виручку, це означає, що компанія накопичує запаси, які можуть не продатися. CFO має пояснити, чому це відбувається.

Він переходить до зобов'язань: Чому змінилася кредиторська заборгованість? Якщо вона зростає, це означає, що компанія затримує платежі постачальникам. Це може бути ознакою проблем з ліквідністю або свідомою стратегією.

Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO показує, що виручка зросла на 10%. Аудитор запитує: За рахунок чого? CFO відповідає: Обсяги продажів зросли на 5%, ціни виросли на 3%, асортимент змінився на 2% Аудитор фіксує: аналіз глибокий, CFO розуміє структуру зростання.

Далі аудитор запитує: Чому маржа впала на 3%? CFO відповідає: Ціни на борошно виросли на 15%, що дало 2% падіння маржі. Ефективність виробництва знизилася на 1% через простої обладнання. Аудитор фіксує: аналіз глибокий, CFO знає конкретні причини.

Як перевіряється використання правильних показників

Правильні показники — це ті, які відповідають бізнес-моделі компанії. Аудитор перевіряє, чи використовує CFO показники, які дійсно важливі для бізнесу.

Він перевіряє, чи є система KPI. Якщо CFO не використовує KPI, він не вимірює ефективність. Якщо використовує, аудитор перевіряє, чи правильні KPI.

Для «Свіжого Хліба» правильні KPI: маржинальність (виробництво має бути прибутковим), оборотність запасів (хліб не може зберігатися довго), середній чек (важливо розуміти поведінку покупців), рівень списань (продукція, що не продалася, списується). Неправильні KPI: загальна виручка без урахування повернень, прибуток без урахування сезонності.

Він перевіряє, чи правильно розраховуються показники. Напр., оборотність запасів має розраховуватися як відношення собівартості до середніх запасів. Якщо CFO використовує виручку замість собівартості, показник спотворений.

Він перевіряє, чи показники порівнюються з правильними періодами. Порівняння з минулим місяцем може бути некоректним через сезонність. Порівняння з аналогічним періодом минулого року більш коректне.

Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO показує, що оборотність запасів зросла на 15%. Аудитор перевіряє розрахунок. Він бачить, що оборотність розрахована як відношення виручки до запасів, а не собівартості до запасів. Через це показник завищений, тому що виручка включає націнку. Аудитор фіксує: показник розрахований неправильно, висновки на його основі некоректні.

Як перевіряється правильність висновків з аналізу

Навіть якщо аналіз глибокий і показники правильні, висновки можуть бути неправильними. CFO може робити правильні висновки з даних, а може — неправильні.

Аудитор перевіряє, чи логічні висновки. Він дивиться на причинно-наслідкові зв'язки, які будує CFO. Напр., якщо маржа падає через зростання цін на сировину, висновок має бути: потрібно зафіксувати ціни або знайти інших постачальників. Якщо висновок: потрібно підвищити ціни на продукцію, він може бути правильним або неправильним залежно від еластичності попиту.

Він перевіряє, чи висновки узгоджені з іншими даними. Напр., якщо CFO робить висновок, що потрібно збільшувати виробництво, але при цьому запаси зростають, висновок суперечить даним. Збільшення виробництва при зростаючих запасах призведе до ще більших запасів.

Він перевіряє, чи висновки реалістичні. Напр., якщо CFO рекомендує знизити ціни на 20%, щоб збільшити продажі, але маржа становить 10%, це призведе до збитків. Висновок нереалістичний.

Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO бачить, що запаси борошна зросли на 20%, а ціни на борошно знижуються. Він робить висновок: потрібно закупити ще більше борошна, поки ціни низькі. Аудитор перевіряє: запаси вже зросли, складські місця обмежені, борошно може зіпсуватися. Висновок ризикований. Правильніший висновок: потрібно проаналізувати, чому запаси зросли, і чи виправдане подальше збільшення. Аудитор фіксує: висновок поверховий, не враховує всі фактори.

Як перевіряється використання аналізу для прийняття рішень

Аналіз має сенс тільки якщо він впливає на рішення. Якщо CFO робить аналіз, але рішення приймаються без нього, аналіз марний.

Аудитор перевіряє, чи є докази того, що аналіз використовується. Він бере ключові рішення, прийняті за період (ціноутворення, закупівлі, інвестиції, скорочення витрат), і перевіряє, чи були вони обґрунтовані аналізом.

Він перевіряє, чи є документи, які пов'язують аналіз і рішення. Напр., протокол наради, де розглядався аналіз, і було прийнято рішення. Якщо таких документів немає, немає доказів, що аналіз вплинув на рішення.

Він перевіряє, чи рішення відповідають аналізу. Напр., якщо аналіз показав, що потрібно знижувати запаси, але рішенням було збільшити закупівлі, це означає, що аналіз був проігнорований.

Для «Свіжого Хліба» приклад: аналіз показав, що ефективність виробництва падає через старіння обладнання. Рекомендація — інвестувати в нове обладнання. Аудитор перевіряє, чи було прийнято рішення про інвестиції, чи виділено бюджет. Якщо ні, аналіз не вплинув на рішення.

Як перевіряється порівняння з конкурентами та ринком

Аналіз фінрезультатів має бути не тільки внутрішнім, але й зовнішнім. CFO має розуміти, як компанія виглядає на фоні конкурентів і ринку.

Аудитор перевіряє, чи проводить CFO порівняльний аналіз. Він дивиться, чи є дані про конкурентів, чи є порівняння показників.

Для «Свіжого Хліба» це означає: порівняння маржинальності з середньою по галузі, порівняння оборотності запасів з конкурентами, порівняння витрат з ринковими цінами.

Якщо такого порівняння немає, CFO не розуміє, чи ефективна компанія. Він може думати, що працює добре, але насправді відставати від ринку.

Він перевіряє, чи використовуються дані порівняльного аналізу для прийняття рішень. Напр., якщо маржинальність нижча за ринкову, CFO має пропонувати заходи для її підвищення.

Як GIAS впливає на аудит аналізу фінрезультатів

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював, чи використовує керівництво фін. інформацію для прийняття рішень. Ця вимога існує тому, що історія знає безліч випадків, коли компанії мали достовірну звітність, але не використовували її для управління, і це призводило до збитків.

Що втрачає підприємство, якщо аудит аналізу фінрезультатів не проводиться? Воно втрачає впевненість у тому, що CFO використовує дані для управління. Власник отримує звітність, але не знає, чи робляться з неї правильні висновки. Він може думати, що бізнес керується на основі аналізу, але насправді рішення приймаються інтуїтивно.

GIAS вирішує цю проблему через вимогу оцінювати, чи є система аналізу, чи вона використовується, чи призводить до правильних висновків.

Аудитор перевіряє дотримання GIAS через практичний тест: він бере рішення, прийняті CFO за останній рік, і перевіряє, чи були вони обґрунтовані аналізом. Якщо ні, він фіксує: система аналізу не використовується для управління.

Типові помилки в аналізі фінрезультатів

1 помилка — поверхневий аналіз. CFO констатує факти, але не пояснює причини. Напр., прибуток впав замість прибуток впав через зростання цін на сировину на 15%.

2 помилка — використання неправильних показників. CFO використовує показники, які не відповідають бізнес-моделі, або розраховує їх неправильно.

3 помилка — ігнорування взаємозв'язків. CFO аналізує показники окремо, не бачачи, як вони пов'язані. Напр., не бачить зв'язку між зростанням запасів і падінням грошового потоку.

4 помилка — відсутність порівняльного аналізу. CFO аналізує тільки внутрішні дані, не порівнюючи з ринком і конкурентами.

5 помилка — аналіз без дій. CFO робить аналіз, але не пропонує заходів. Власник отримує діагноз без рецепта.

Як аудитор формулює висновки

Висновки аудитора за аналізом фінрезультатів мають чітку структуру, яка відповідає на 4 запитання власника.

1: чи глибокий аналіз? Аудитор оцінює, чи розуміє CFO причини змін, чи може розкласти результати на компоненти.

2: чи правильні показники? Аудитор оцінює, чи використовуються показники, які відповідають бізнес-моделі, чи правильно вони розраховуються.

3: чи правильні висновки? Аудитор оцінює, чи логічні висновки з аналізу, чи враховують вони всі фактори.

4: чи використовується аналіз для рішень? Аудитор оцінює, чи впливає аналіз на рішення, чи є докази цього.

Кожен висновок супроводжується конкретним прикладом.

Як перевіряється прогнозування на основі аналізу

Аналіз минулих результатів має сенс тільки якщо він використовується для прогнозування майбутнього. CFO, який дивиться тільки назад, не дає власнику інструменту для планування. Він описує, що сталося, але не говорить, що буде.

Аудитор перевіряє, чи робить CFO прогнози на основі аналізу. Він дивиться, чи є прогнози на наступний період — місяць, квартал, рік. Якщо прогнозів немає, це означає, що аналіз не використовується для планування.

Він перевіряє, наскільки реалістичні прогнози. Він порівнює прогнози з фактичними результатами минулих періодів. Якщо прогноз значно перевищує історичні темпи зростання без обґрунтування, це ознака нереалістичного прогнозу.

Він перевіряє, на чому базуються прогнози. Якщо прогноз базується на припущеннях, які не підтверджені, це ризик. Напр., прогноз зростання продажів на 20% має базуватися на конкретних контрактах, планах залучення клієнтів, маркетингових заходах.

Він перевіряє, чи є кілька сценаріїв. Оптимістичний, песимістичний, найбільш імовірний. Якщо CFO дає тільки 1 прогноз, він не враховує невизначеність. Власник не бачить діапазону можливих результатів.

Він перевіряє точність прогнозів. Він бере прогнози за минулі періоди і порівнює з фактичними результатами. Якщо прогнози систематично не справджуються, це означає, що метод прогнозування не працює. Якщо прогнози систематично занижені, CFO занижує очікування, щоб потім показати перевиконання. Якщо систематично завищені — CFO створює нереалістичні очікування.

Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO прогнозував зростання виручки на 15% у 1 кварталі. Факт — 5%. У 2 кварталі прогноз — знову 15%, факт — 8%. Аудитор перевіряє, чому прогнози не справджуються. Він бачить, що CFO не враховував сезонність та зростання конкуренції. Аудитор фіксує: метод прогнозування не враховує ключові фактори, прогнози ненадійні.

Він також перевіряє, чи переглядаються прогнози протягом періоду. Якщо з'являється нова інформація, CFO має оновлювати прогноз. Якщо прогноз не переглядається, він втрачає актуальність.

Як перевіряється аналіз за сегментами

Загальні цифри можуть приховувати проблеми. Компанія може мати загальне зростання, але 1 сегмент бізнесу падає. Або загальне падіння, але 1 сегмент зростає. Сегментація дозволяє побачити, де реальні проблеми і де можливості.

Аудитор перевіряє, чи аналізує CFO результати за сегментами. Це можуть бути продукти, регіони, канали збуту, клієнтські групи. Якщо сегментації немає, CFO не бачить структури бізнесу.

Він перевіряє, чи є сегментація в звітності. Якщо компанія має різні продукти, вони мають бути показані окремо. Якщо компанія працює в різних регіонах, вони мають бути показані окремо.

Він перевіряє, чи аналізуються маржинальність та витрати по сегментах. Недостатньо знати виручку по сегментах. Важливо знати, який сегмент приносить прибуток, а який працює в збиток.

Для «Свіжого Хліба» це означає: компанія має три види продукції — хліб, булки, тістечка. Загальна виручка зростає на 10%. Аудитор перевіряє сегментацію. Він бачить, що хліб зростає на 15%, булки — на 5%, а тістечка падають на 10%. При цьому маржинальність тістечок найвища. Падіння цього сегмента — втрата прибутку. Якщо CFO не показав цього в аналізі, власник не знає про проблему.

Він перевіряє, чи використовується сегментація для прийняття рішень. Напр., якщо тістечка падають, CFO має пропонувати заходи — змінити ціни, покращити якість, змінити маркетинг. Якщо таких пропозицій немає, сегментація існує, але не використовується.

Як перевіряється аналіз чутливості

Аналіз чутливості — це оцінка того, як змінюються результати при зміні ключових факторів. Напр., як зміниться прибуток, якщо ціни на сировину виростуть на 10%, або якщо курс $ зміниться на 5%, або якщо обсяг продажів впаде на 10%.

Аудитор перевіряє, чи проводить CFO аналіз чутливості. Якщо ні, він не розуміє, які фактори найбільше впливають на бізнес.

Він перевіряє, чи оцінені ключові фактори. Для «Свіжого Хліба» ключові фактори — ціни на борошно, курс $ (якщо імпортне обладнання), ціни на продукцію, обсяги продажів. CFO має знати, як зміна кожного фактора впливає на прибуток.

Він перевіряє, чи використовується аналіз чутливості для планування. Напр., якщо аналіз показує, що зростання цін на борошно на 10% знижує прибуток на 5%, CFO має планувати заходи — хеджування, пошук інших постачальників, підвищення цін.

Він перевіряє, чи аналізуються комбіновані ефекти. Напр., одночасне зростання цін на сировину та падіння попиту. Це дає більш реалістичну картину, ніж аналіз окремих факторів.

Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO показує, що при зростанні цін на борошно на 15% прибуток падає на 7%. Аудитор перевіряє розрахунок. Він бачить, що CFO врахував тільки пряму зміну собівартості, але не врахував, що при зростанні цін на хліб попит може впасти. Аудитор фіксує: аналіз чутливості неповний, комбінований ефект не враховано.

Як перевіряється використання аналізу для бюджетування

Бюджет — це план на майбутнє, який базується на аналізі минулого. Якщо бюджет не базується на аналізі, він є припущенням, а не планом.

Аудитор перевіряє, чи використовуються результати аналізу минулих періодів при складанні бюджету. Він бере бюджет на наступний рік і порівнює з аналізом поточного року.

Він перевіряє, чи враховані в бюджеті уроки минулого. Напр., якщо в поточному році витрати на ремонт обладнання перевищили бюджет на 30%, у наступному бюджеті має бути закладено більше на ремонт.
Він перевіряє, чи реалістичний бюджет. Він порівнює бюджетні показники з фактичними минулих періодів. Якщо бюджет передбачає різке зростання без обґрунтування, це ознака нереалістичного плану.
Для «Свіжого Хліба» приклад: аналіз показав, що ціни на борошно зросли на 15% у поточному році. Бюджет на наступний рік закладає зростання тільки на 5%. Аудитор перевіряє, чому. Якщо немає обґрунтування (напр., форвардні контракти за фіксованими цінами), бюджет нереалістичний.
Він перевіряє, чи бюджет переглядається протягом року. Якщо фактичні результати відрізняються від бюджету, CFO має коригувати план. Якщо бюджет не переглядається, він перестає бути інструментом управління.
Він перевіряє, чи є зв'язок між бюджетом і прогнозами. Якщо бюджет значно відрізняється від прогнозів, це розрив. Напр., прогноз показує зростання 10%, бюджет — 20%. Це означає, що або прогноз занижений, або бюджет завищений.

Як інтегрувати результати аудиту аналізу із загальною оцінкою CFO

Аудит аналізу фінрезультатів безпосередньо впливає на загальну оцінку CFO. Якість аналізу — це відображення стратегічного мислення CFO, його здатності бачити картину в цілому і приймати правильні рішення.
1 зв'язок — через стратегічне мислення. Якщо аудитор бачить, що аналіз поверховий, не враховує взаємозв'язки, не робить прогнозів, це означає, що CFO не думає стратегічно. Він оперує поточними цифрами, але не бачить перспективи. Для власника це сигнал: CFO не дає йому інструментів для довгострокового планування.
2 зв'язок — через якість рішень. Якщо рішення приймаються на основі неправильного аналізу, вони будуть неправильними. Це прямі втрати. Напр., якщо CFO недооцінив ризик зростання цін на сировину, компанія не зафіксувала ціни і переплатила. Або якщо переоцінив попит, компанія створила надлишкові запаси, які зіпсувалися.
3 зв'язок — через впевненість власника. Якщо власник бачить, що CFO робить глибокий аналіз, дає чіткі прогнози, обґрунтовує рекомендації, це зміцнює довіру. Він знає, що рішення приймаються на основі даних, а не інтуїції. Якщо власник бачить поверхневий аналіз, довіра падає.
4 зв'язок — через бюджетування. Якщо бюджет будується на основі аналізу, він реалістичний. Якщо без аналізу — це припущення. Реалістичний бюджет дозволяє компанії планувати ресурси, інвестиції, розвиток. Нереалістичний бюджет створює ілюзію планування, але не дає інструменту управління.
Для «Свіжого Хліба» приклад: аудитор виявив, що CFO робить глибокий аналіз — розкладає виручку на компоненти, аналізує маржу за продуктами, будує прогнози на наступний квартал. Власник отримує не просто цифри, а розуміння, куди йде бізнес. Аудитор фіксує: аналіз на високому рівні, CFO забезпечує власника якісною інформацією для рішень.
Аудитор включає оцінку аналізу до загального висновку про CFO. Він будує єдину картину: CFO має такі сильні сторони, такі слабкі, і це впливає на бізнес так. Власник отримує не список недоліків, а цілісний погляд на те, чи може CFO давати йому якісну аналітику для прийняття рішень.

Чи звітність зручна для власників та керівництва

Чому аудитор починає з питань хто читає та що читає

Аудитор, який перевірив достовірність звітності та якість аналізу, може зробити висновок, що все добре. Але це не означає, що звітність корисна. Звітність може бути достовірною і правильно проаналізованою, але при цьому незручною для тих, хто її читає. А якщо її не читають, вона не дає власнику інформації для рішень.
Аудитор починає з простого запитання до власника або наглядової ради: Ви читаєте звітність, яку готує CFO? Ви її розумієте? Вона дає вам відповіді на ваші запитання? Ці запитання здаються очевидними, але аудитор часто чує відповіді: Я дивлюся кілька цифр, Я не все розумію, Мені потрібно, щоб мені пояснювали.
Якщо власник не читає звітність або не розуміє її, це означає, що CFO не виконав свою комунікаційну функцію. Він підготував звітність для себе, а не для власника. Він витратив час на створення документа, який не використовується.
Для «Свіжого Хліба» це означає: власник — людина, яка не має глибоких фін. знань. Вона хоче знати: чи заробляє бізнес, чи є гроші на рахунках, чи не загрожує щось бізнесу. Якщо звітність написана складною мовою, з великою кількістю технічних термінів, власник не отримує відповідей на свої запитання. Вона перестає читати і покладається на усні пояснення CFO. Це створює ризик: власник не має незалежної інформації, вона залежить від того, що скаже CFO.

Як перевіряється зрозумілість звітності

Зрозумілість — це не спрощення. Це адаптація інформації до рівня знань користувача. Аудитор перевіряє, чи враховує CFO, хто буде читати звітність.

Він перевіряє, чи є різні форми звітності. Для власника може бути коротка версія — кілька ключових показників з коментарями. Для наглядової ради — більш детальна. Для банків — повна, за стандартами. Якщо всі отримують 1 і ту саму звітність, вона або занадто складна для власника, або занадто проста для банку.

Він перевіряє, чи є коментарі до цифр. Якщо звітність містить тільки таблиці без пояснень, власник не розуміє, що за ними стоїть. Аудитор перевіряє, чи є пояснення ключових змін, чи є розшифровка складних показників.

Він перевіряє, чи використовуються графіки та діаграми. Візуалізація допомагає зрозуміти тенденції швидше, ніж таблиці. Аудитор перевіряє, чи правильно побудовані графіки, чи не вводять вони в оману.

Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO готує звітність у вигляді таблиць з десятками рядків. Власник дивиться на це і не розуміє, що важливо, а що ні. Аудитор рекомендує CFO готувати дашборд — 1 сторінку з ключовими показниками, графіками динаміки, кольоровими індикаторами (зелений — добре, жовтий — увага, червоний — проблема). Власник отримує інформацію за 5 хвилин, а не за годину.

Як перевіряється відповідність звітності потребам користувачів

Звітність має відповідати на питання, які турбують власника. Якщо вона відповідає на інші запитання, вона марна.

Аудитор перевіряє, чи знає CFO, які питання турбують власника. Він може запитати власника: Які три найважливіші запитання ви хочете бачити у звітності? Якщо CFO не знає відповідей на ці запитання, він не адаптує звітність до потреб власника.

Він перевіряє, чи включені в звітність відповіді на ці запитання. Напр., власника може турбувати грошовий потік. Чи є у звітності звіт про рух грошових коштів з коментарями? Власника може турбувати маржинальність. Чи є аналіз маржі за продуктами?

Він перевіряє, чи змінюється звітність з часом. Потреби власника можуть змінюватися. Якщо звітність не змінюється роками, вона, швидше за все, застаріла.

Для «Свіжого Хліба» приклад: власника турбує, чи вистачить грошей на виплату зарплати наприкінці місяця. CFO готує звітність, яка показує прибуток за місяць, але не показує, скільки грошей на рахунку і коли надійдуть платежі. Аудитор фіксує: звітність не відповідає на ключове запитання власника. Власник не отримує інформації, яка їй потрібна для прийняття рішень.

Як перевіряється формат і структура звітності

Формат і структура впливають на те, наскільки легко читати звітність. Аудитор перевіряє, чи логічна структура, чи виділені ключові моменти.

Він перевіряє, чи є зміст або резюме. Якщо звітність велика, власник має бачити, де шукати потрібну інформацію. Якщо резюме немає, власник витрачає час на пошук.

Він перевіряє, чи виділені ключові показники. Важливі цифри мають бути виділені жирним шрифтом, кольором, окремими блоками. Якщо всі цифри однакові, власник не бачить, на що звертати увагу.

Він перевіряє, чи є порівняння з минулими періодами. Без порівняння неможливо оцінити динаміку. Якщо порівняння немає, власник не знає, чи покращилися результати чи погіршилися.

Він перевіряє, чи є пояснення відхилень. Якщо показник відрізняється від минулого періоду або від плану, має бути пояснення. Якщо пояснення немає, власник не розуміє причин змін.

Як перевіряється частота та своєчасність подання

Звітність має подаватися з частотою, яка дозволяє приймати рішення. Якщо вона подається раз на рік, вона не дає можливості реагувати вчасно.

Аудитор перевіряє, чи узгоджена частота звітності з потребами власника. Для оперативного управління потрібна щомісячна або щоквартальна звітність. Для стратегічних рішень — річна.

Він перевіряє, чи дотримуються терміни. Якщо звітність подається із запізненням, вона втрачає актуальність.

Він перевіряє, чи є план подання звітності на наступний період. Якщо власник не знає, коли отримає наступну звітність, він не може планувати.

Для «Свіжого Хліба» приклад: власник хоче отримувати звітність щомісяця до 10-го числа. CFO готує звітність до 15-го. Аудитор фіксує: терміни не відповідають потребам власника. Власник отримує інформацію, коли вже пізно реагувати.

Як GIAS впливає на перевірку зручності звітності

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював, чи надає керівництво якісну та своєчасну інформацію для прийняття рішень. Ця вимога існує тому, що історія знає безліч випадків, коли звітність була достовірною, але незручною, і це призводило до неправильних рішень.

Що втрачає підприємство, якщо аудит зручності звітності не проводиться? Воно втрачає впевненість у тому, що власник отримує інформацію, яку він може використати. Власник може думати, що отримує якісну звітність, але насправді вона не дає йому відповідей.

GIAS вирішує цю проблему через вимогу оцінювати, чи адаптована звітність до потреб користувачів. Аудитор перевіряє це через опитування власника та аналіз формату звітності.

Типові помилки у зручності звітності

1 помилка — занадто багато інформації. Власник тоне в цифрах і не бачить головного. Аудитор перевіряє, чи є резюме або дашборд з ключовими показниками.

2 помилка — занадто мало інформації. Власник не отримує відповідей на свої запитання. Аудитор перевіряє, чи включені всі показники, які важливі для власника.

3 помилка — складна мова. Звітність написана професійною мовою, яку не розуміє власник. Аудитор перевіряє, чи є пояснення термінів.

4 помилка — відсутність коментарів. Цифри є, але немає пояснень, що за ними стоїть. Аудитор перевіряє, чи є аналітичні коментарі.

5 помилка — нерегулярна звітність. Власник не знає, коли отримає звітність. Аудитор перевіряє, чи є графік.

Як аудитор формулює висновки

Висновки аудитора за зручністю звітності мають чітку структуру, яка відповідає на 4 запитання власника.

1: чи зрозуміла звітність? Аудитор оцінює, чи адаптована звітність до рівня знань власника, чи є пояснення.

2: чи відповідає звітність потребам? Аудитор оцінює, чи включені всі показники, які важливі для власника.

3: чи зручний формат? Аудитор оцінює, чи логічна структура, чи виділені ключові моменти, чи є візуалізація.

4: чи своєчасна звітність? Аудитор оцінює, чи дотримуються терміни, чи узгоджена частота з потребами.

Як перевіряється використання дашбордів та візуалізації

Дашборд — це інструмент, який дозволяє власнику побачити ключові показники на 1 екрані. Але дашборд може бути корисним, а може бути візуальним шумом. Аудитор перевіряє, чи дашборд допомагає, а не заважає.

Він починає з того, що дивиться на дашборд очима власника. Чи зрозуміло, що означають показники. Чи є кольорові індикатори (зелений — добре, червоний — проблема). Чи є тренди, а не просто поточні цифри.

Він перевіряє, чи дашборд показує ключові показники, а не всі підряд. Якщо на дашборді 50 показників, це вже не дашборд, це таблиця. Власник не бачить головного. Аудитор перевіряє, чи є принцип відбору показників — напр., тільки ті, які впливають на рішення.

Він перевіряє, чи графіки побудовані правильно. Неправильний масштаб може створити спотворене враження. Напр., графік, який показує зростання на 5%, але масштаб починається з 0, показує невелике зростання. Якщо масштаб починається з 95%, зростання виглядає драматичним. Аудитор перевіряє, чи масштаб коректний.

Він перевіряє, чи дашборд оновлюється вчасно. Якщо дашборд показує дані за минулий місяць, він втрачає актуальність. Якщо дані затримуються на тиждень, власник реагує із запізненням.

Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO створив дашборд для власника. На ньому виручка, прибуток, маржа, грошовий потік, запаси. Аудитор перевіряє, чи правильно побудовані графіки. Він бачить, що графік виручки побудований у масштабі, який починається з 80% від поточного рівня, тому зростання на 10% виглядає як драматичний стрибок. Власник думає, що бізнес різко зростає, хоча насправді зростання помірне. Аудитор фіксує: візуалізація спотворює реальність.

Як перевіряється адаптація звітності для різних груп користувачів

Різні групи користувачів мають різні потреби. Власник хоче бачити стратегічну картину. Наглядова рада хоче бачити ризики та контроль. Банки хочуть бачити ліквідність та платоспроможність. Менеджмент хоче бачити операційну ефективність.

Аудитор перевіряє, чи є різні версії звітності для різних груп. Якщо всі отримують 1 й ту саму звітність, вона не враховує різні потреби.

Він перевіряє, чи враховує звітність рівень знань користувача. Для власника, який не є фінансистом, потрібна спрощена версія з поясненнями. Для банку — повна версія за стандартами.

Він перевіряє, чи є різні формати. Для власника може бути PDF з графіками. Для наглядової ради — презентація з ключовими висновками. Для банку — повний звіт з додатками.

Для «Свіжого Хліба» приклад: власник отримує ту саму звітність, що й банк. Власник не розуміє багатьох термінів і цифр, тому перестає читати. Банк отримує інформацію, але йому потрібні додаткові пояснення, яких немає. Аудитор фіксує: звітність не адаптована до різних користувачів. CFO витрачає час на підготовку одного документа, який не задовольняє нікого.

Як перевіряється зворотний зв'язок від власника та керівництва

Звітність має змінюватися на основі зворотного зв'язку. Якщо власник каже: Мені не зрозуміло, що таке EBITDA, CFO має або пояснити, або спростити. Якщо власник каже: Мені потрібно бачити грошовий потік щотижня, CFO має це зробити.

Аудитор перевіряє, чи запитує CFO зворотний зв'язок. Він дивиться, чи є записи про зустрічі, чи обговорювалася звітність, чи були побажання.

Він перевіряє, чи враховується зворотний зв'язок. Якщо власник сказав, що хоче бачити більше інформації про запаси, але звітність не змінилася, зворотний зв'язок не враховано.

Він перевіряє, чи є регулярні зустрічі для обговорення звітності. Якщо власник отримує звітність, але ніколи не обговорює її з CFO, вона не використовується.

Для «Свіжого Хліба» приклад: власник на минулій зустрічі сказав, що хоче бачити не тільки загальну маржу, але й маржу за кожним видом продукції. Аудитор перевіряє, чи змінилася звітність. Він бачить, що ні. Аудитор фіксує: зворотний зв'язок не враховується, звітність залишається незручною для власника.

Як перевіряється цифрова доступність звітності

Сьогодні звітність часто існує в цифровому вигляді. Аудитор перевіряє, чи вона доступна там, де її потрібно читати, і чи захищена вона належним чином.

Він перевіряє, чи звітність доступна на різних пристроях. Якщо власник переглядає звітність на телефоні, вона має бути читабельною. Якщо ні, власник буде відкривати її на комп'ютері, але може не зробити цього вчасно.

Він перевіряє, чи є інтерактивні можливості. Напр., чи може власник змінювати періоди, групувати дані, деталізувати показники. Якщо таких можливостей немає, власник отримує статичну картинку, яка не дозволяє глибше аналізувати.

Він перевіряє, чи захищена звітність від несанкціонованого доступу. Якщо звітність зберігається в хмарі з простим паролем, це ризик витоку конфіденційної інформації. Якщо звітність надсилається е-поштою без шифрування, це також ризик.

Він перевіряє, чи є резервні копії звітності. Якщо звітність зберігається тільки в 1 місці, вона може бути втрачена.

Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO надсилає звітність власнику е-поштою без шифрування. Аудитор перевіряє, чи використовується захищений канал. Якщо ні, конфіденційна фін. інформація може бути перехоплена. Крім того, звітність зберігається тільки на комп'ютері CFO, без резервної копії. Якщо комп'ютер вийде з ладу, звітність буде втрачена. Аудитор фіксує: цифрова доступність і безпека звітності не забезпечені.

Як інтегрувати результати аудиту зручності звітності із загальною оцінкою комунікативних навичок CFO

Зручність звітності — це не технічне питання. Це питання комунікації. CFO має передавати складну фін. інформацію так, щоб вона була зрозуміла і корисна для тих, хто приймає рішення.

1 зв'язок — через комунікативні здібності. Якщо аудитор бачить, що звітність незручна, це означає, що CFO не вміє або не хоче комунікувати з власником. Він говорить своєю професійною мовою, не адаптуючи її до слухача. Це проблема комунікації.

2 зв'язок — через довіру. Якщо власник не розуміє звітність, вона не може довіряти цифрам. Вона може думати, що CFO приховує щось, або просто не хоче витрачати час на пояснення. Довіра падає.

3 зв'язок — через якість рішень. Якщо власник не отримує зрозумілої інформації, вона приймає рішення на основі неповних даних. Це ризик помилок.

4 зв'язок — через ефективність. Якщо власник витрачає години на розуміння звітності, це неефективно. Час власника — це гроші. Якщо власник отримує зрозумілу звітність за 15 хвилин, це ефективно.

Для «Свіжого Хліба» приклад: аудитор виявив, що власник не читає звітність, тому що вона незрозуміла. Власник покладається на усні пояснення CFO. Аудитор фіксує: комунікація CFO недостатня. Власник не має незалежного джерела інформації. Рекомендується створити простий дашборд з ключовими показниками та регулярно обговорювати звітність на зустрічах.

Аудитор включає оцінку зручності звітності до загального висновку про CFO. Він будує єдину картину: CFO має такі сильні сторони, такі слабкі, і це впливає на бізнес так. Власник отримує не список недоліків, а цілісний погляд на те, чи може CFO ефективно комунікувати фін. інформацію.

Чи аналізуються грошові потоки та ліквідність

Чому аудитор починає з грошей, а не з прибутку

Аудитор, який перевіряє фінрезультати, бачить прибуток. Але прибуток — це бух. категорія. Вона не завжди означає, що в компанії є гроші. Компанія може мати прибуток за звітністю, але не мати грошей на рахунках. І навпаки — може мати гроші, але показувати збитки.

Для власника важливіше друге: гроші на рахунках дозволяють платити зарплату, постачальникам, податки. Прибуток у звітності цього не гарантує. Якщо CFO не розуміє різниці між прибутком і грошовим потоком, він не управляє ліквідністю. А відсутність ліквідності вбиває бізнес швидше, ніж відсутність прибутку.

Аудитор починає з простого запитання до CFO: Скільки грошей буде на рахунках через місяць? Якщо CFO не може відповісти, він не управляє грошовими потоками. Він дивиться на звітність, але не будує прогнозів. Якщо він може відповісти і показати, як прийшов до цієї цифри, значить, система управління грошовими потоками працює.

Для «Свіжого Хліба» це означає: компанія може показувати прибуток 1 млн ₴ на місяць. Але якщо клієнти платять із затримкою 60 днів, а постачальникам потрібно платити через 30 днів, грошей на рахунках може не вистачити. CFO має бачити цей розрив і управляти ним. Якщо він цього не робить, компанія ризикує зупинитися через відсутність грошей, навіть маючи прибуток.

Як перевіряється розуміння структури грошових потоків

Грошовий потік має три складові: операційна діяльність (гроші від продажів і витрат), інвестиційна діяльність (купівля і продаж активів), фін. діяльність (кредити, внески власників, дивіденди). Кожна складова має свої особливості.

Аудитор перевіряє, чи розуміє CFO структуру грошових потоків. Він бере звіт про рух грошових коштів і просить CFO пояснити ключові зміни. Чому операційний грошовий потік змінився? Чому інвестиційний потік зріс або впав? Чому змінився фін. потік?

Він перевіряє, чи операційний грошовий потік позитивний. Якщо компанія генерує негативний операційний грошовий потік, це означає, що вона витрачає більше грошей, ніж заробляє від основної діяльності. Це червоний прапор. CFO має пояснити, чому це відбувається і що з цим робити.

Він перевіряє, чи інвестиційний грошовий потік відповідає стратегії. Якщо компанія інвестує в розвиток, інвестиційний потік буде негативним (гроші витрачаються на активи). Але це має бути обґрунтовано. Якщо інвестиції не пов'язані зі стратегією, це проблема.

Він перевіряє, чи фін. грошовий потік відповідає фін. політиці. Якщо компанія бере нові кредити, це має бути обґрунтовано. Якщо виплачує дивіденди, це має відповідати фін. можливостям.

Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO показує, що операційний грошовий потік позитивний — 500 тис. ₴ на місяць. Аудитор перевіряє, чи це дійсно так. Він бачить, що операційний потік розрахований без урахування податків, які будуть сплачені наступного місяця. З урахуванням податків потік стає негативним. Аудитор фіксує: CFO не врахував майбутні податки у своєму аналізі, розуміння структури грошового потоку поверхневе.

Як перевіряється управління ліквідністю

Ліквідність — це здатність компанії платити за своїми зобов'язаннями вчасно. Аудитор перевіряє, чи управляє CFO ліквідністю, чи просто сподівається, що грошей вистачить.

Він перевіряє, чи є прогноз грошових потоків. Це не звіт про минуле, це план на майбутнє. CFO має знати, скільки грошей буде на рахунках через тиждень, місяць, квартал. Якщо прогнозу немає, управління ліквідністю відсутнє.

Він перевіряє, чи є резерв ліквідності. Компанія має мати грошовий запас на випадок непередбачених обставин. Якщо резерву немає, будь-яка затримка платежу від клієнта може стати критичною.

Він перевіряє, чи є плани на випадок дефіциту. Що робити, якщо грошей не вистачає. Чи є кредитні лінії, чи є домовленості з банками, чи є можливість продати активи.

Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO показує, що на рахунках є 2 млн ₴. Аудитор перевіряє, чи цього достатньо. Він бачить, що через тиждень потрібно сплатити постачальникам 1,5 млн ₴ і зарплату 500 тис. ₴. Через місяць надійде платіж від клієнта на 1 млн ₴. Аудитор фіксує: через тиждень на рахунках залишиться 0 ₴. Якщо платіж від клієнта затримається, компанія не зможе платити. CFO не врахував цей ризик.

Як перевіряється якість прогнозування грошових потоків

Прогноз грошових потоків — це основа управління ліквідністю. Але прогноз має бути якісним. Аудитор перевіряє якість прогнозу через точність.

Він бере прогнози за минулі періоди і порівнює з фактичними грошовими потоками. Якщо прогнози систематично відрізняються від факту, метод прогнозування не працює.

Він перевіряє, на чому базуються прогнози. Прогноз має базуватися на реальних даних: графіках платежів від клієнтів, графіках платежів постачальникам, планових витратах. Якщо прогноз базується на припущеннях, він ненадійний.

Він перевіряє, чи прогноз оновлюється регулярно. Ситуація з грошовими потоками змінюється щодня. Якщо прогноз оновлюється раз на місяць, він втрачає актуальність.

Для «Свіжого Хліба» приклад: CFO прогнозував надходження від клієнтів 1 млн ₴ у березні. Фактично надійшло 700 тис. ₴. У квітні прогноз знову 1 млн ₴, а фактично 650 тис. ₴. Аудитор перевіряє, чому. Він бачить, що CFO не враховує затримки платежів, які є систематичними. Аудитор фіксує: прогнозування грошових потоків неточне, CFO не враховує реальну платіжну дисципліну клієнтів.

Як перевіряється управління дебіторською заборгованістю

Дебіторська заборгованість — це гроші, які винні компанії. Якщо нею не управляти, вона зростає, і гроші заморожуються в розрахунках з клієнтами.

Аудитор перевіряє, чи є система управління дебіторською заборгованістю. Він дивиться, чи є політика кредитування клієнтів, чи є ліміти, чи є процедура стягнення.

Він перевіряє, чи контролюється термін заборгованості. Скільки днів у середньому платять клієнти. Якщо термін зростає, це ознака проблем.

Він перевіряє, чи є резерв на сумнівні борги. Якщо частина дебіторської заборгованості може не бути сплачена, має бути резерв. Якщо резерву немає, прибуток завищений.

Він перевіряє, чи є процедура роботи з простроченою заборгованістю. Що робити, якщо клієнт не платить вчасно. Чи є нагадування, чи є дзвінки, чи є юридичні дії.

Для «Свіжого Хліба» приклад: дебіторська заборгованість зросла на 30% за рік. CFO каже, що це через зростання продажів. Аудитор перевіряє: продажі зросли на 10%, а заборгованість — на 30%. Це означає, що клієнти платять повільніше. Аудитор фіксує: управління дебіторською заборгованістю недостатнє. Компанія фінансує клієнтів своїми грошима.

Як перевіряється управління кредиторською заборгованістю

Кредиторська заборгованість — це гроші, які компанія винна постачальникам. Управління нею — це баланс: платити вчасно, щоб не втратити довіру, але не платити занадто рано, щоб не втрачати гроші.

Аудитор перевіряє, чи є система управління кредиторською заборгованістю. Він дивиться, чи є графік платежів, чи є пріоритети, чи є знижки за ранню оплату.

Він перевіряє, чи дотримуються термінів. Якщо компанія платить із запізненням, це може призвести до штрафів і втрати довіри постачальників.

Він перевіряє, чи використовуються знижки. Якщо постачальник пропонує знижку за оплату протягом 10 днів, чи використовує CFO цю можливість. Це пряма економія.

Для «Свіжого Хліба» приклад: постачальник пропонує знижку 2% за оплату протягом 10 днів. CFO платить на 30-й день. Аудитор перевіряє, чому. Він бачить, що CFO не відстежує знижки. Компанія втрачає 2% на кожній закупівлі. Це прямі втрати.

Як GIAS впливає на аудит аналізу грошових потоків та ліквідності

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював ефективність управління ліквідністю та грошовими потоками. Ця вимога існує тому, що історія знає безліч випадків, коли компанії з прибутком банкрутували через брак ліквідності.

Що втрачає підприємство, якщо аудит аналізу грошових потоків не проводиться? Воно втрачає впевненість у тому, що зможе платити за своїми зобов'язаннями. Власник може думати, що все добре, але через місяць компанія не зможе виплатити зарплату.

GIAS вирішує цю проблему через вимогу оцінювати управління ліквідністю як частину системи управління ризиками. Аудитор перевіряє, чи дає система впевненість у тому, що компанія завжди матиме достатньо грошей для виконання зобов'язань.

Типові помилки в аналізі грошових потоків

1 помилка — ототожнення прибутку з грошовим потоком. CFO думає, що якщо є прибуток, то є й гроші.

2 помилка — відсутність прогнозу. CFO не планує грошові потоки, а просто реагує на ситуацію.

3 помилка — ігнорування сезонності. Бізнес може мати сезонні коливання, але прогноз цього не враховує.

4 помилка — заморожування грошей у запасах. Запаси зростають, а гроші зменшуються.

5 помилка — відсутність резерву. Компанія не має грошового запасу на випадок непередбачених обставин.

Як аудитор формулює висновки

Висновки аудитора за аналізом грошових потоків та ліквідності мають чітку структуру, яка відповідає на 4 запитання власника.

1: чи розуміє CFO структуру грошових потоків? Аудитор оцінює, чи може він пояснити, звідки беруться гроші і куди йдуть.
2: чи є прогноз грошових потоків? Аудитор оцінює наявність і якість прогнозу.
3: чи управляє CFO ліквідністю? Аудитор оцінює, чи є резерв, чи є плани на випадок дефіциту.
4: чи управляє CFO дебіторською та кредиторською заборгованістю? Аудитор оцінює ефективність управління цими складовими.

Як перевіряється управління запасами та їх вплив на грошовий потік

Запаси — це гроші, які вже витрачені, але ще не повернулися у вигляді виручки. Вони лежать на складах, заморожуючи гроші, які могли б працювати. Чим більше запасів, тим менше грошей на рахунках. Це проста формула, але багато CFO її ігнорують.

Аудитор починає з того, що дивиться на динаміку запасів. Він бере дані за останній рік: як змінювалися запаси, як змінювалася виручка, як змінювався грошовий потік. Якщо запаси зростають швидше за виручку, це означає, що компанія накопичує запаси, які не продаються. Гроші заморожуються, але не приносять доходу.

Він перевіряє оборотність запасів. Скільки днів у середньому зберігаються запаси перед продажем. Для «Свіжого Хліба» це особливо важливо, тому що хліб не може зберігатися довго. Якщо оборотність зростає (запаси зберігаються довше), це означає, що продукція залежується, і частина її буде списана. Це прямі втрати.

Він перевіряє, чи є надлишкові запаси. Напр., компанія закупила борошно на три місяці вперед, але попит впав. Борошно зберігається, але не використовується. Гроші витрачені, але не повернуться до того, як запаси будуть перероблені. Аудитор фіксує: надлишкові запаси заморожують гроші, знижують ліквідність.

Він перевіряє, чи є списання запасів. Якщо частина продукції не продалася, вона списується. Якщо списання зростають, це означає, що компанія перевиробляє або закуповує занадто багато. Аудитор порівнює списання з загальним обсягом запасів. Якщо списання становлять більше 2-3%, це проблема.

Для «Свіжого Хліба» приклад: запаси борошна зросли на 40% за рік, а виручка зросла на 10%. Аудитор перевіряє, чому. Він бачить, що CFO закупив борошно за низькою ціною в очікуванні зростання, але попит впав. Борошно зберігається, але частина його вже зіпсувалася. Аудитор фіксує: рішення про закупівлю не врахувало реальний попит. Гроші заморожені в запасах, частина втрачена через псування.

Він також перевіряє, чи є система управління запасами. Чи є нормативи запасів, чи є система замовлення, чи є аналіз «just-in-time» (постачання точно вчасно). Якщо такої системи немає, запаси управляються інтуїтивно, що призводить до надлишків або дефіциту.

Як перевіряється управління валютними ризиками в грошових потоках

Якщо компанія має операції в валюті — продажі, закупівлі, кредити — валютні ризики впливають на грошові потоки. Курс може змінитися, і грошей може стати більше або менше, ніж планувалося.

Аудитор перевіряє, чи враховує CFO валютні ризики. Він дивиться на валютну структуру грошових потоків. Які надходження у валюті, які платежі у валюті, який баланс.

Він перевіряє, чи є хеджування. Якщо компанія має великі валютні позиції, чи використовує вона інструменти для захисту — форвардні контракти, опціони, валютні свопи. Якщо хеджування немає, компанія повністю залежить від курсових коливань.

Він перевіряє, чи враховані валютні ризики в прогнозі грошових потоків. Прогноз має включати різні сценарії курсу — песимістичний, оптимістичний, найбільш імовірний. Якщо прогноз будується на 1 курсі, він не враховує невизначеність.

Для «Свіжого Хліба» приклад: компанія купує обладнання за кордоном за 100 тис. $. Курс на момент планування — 40 ₴ за $. Через три місяці курс стає 45 ₴ за $. Компанія має сплатити на 500 тис. ₴ більше. CFO не врахував цей ризик у прогнозі. Аудитор фіксує: валютний ризик не враховано, прогноз грошових потоків неточний.

Він також перевіряє, чи контролюється валютна позиція. Якщо компанія має більше валютних зобов'язань, ніж валютних активів, це ризик. Якщо курс зростає, зобов'язання зростають швидше. CFO має відстежувати цей баланс і вживати заходів.

Як перевіряється ефективність робочого капіталу

Робочий капітал — це різниця між поточними активами (дебіторка, запаси, гроші) і поточними зобов'язаннями (кредиторка, короткострокові кредити). Він показує, скільки грошей потрібно для фінансування поточної діяльності.

Аудитор перевіряє, чи ефективно управляється робочий капітал. Він розраховує цикл конверсії грошей — скільки днів проходить від моменту оплати сировини до моменту отримання грошей від клієнта. Це ключовий показник ефективності.

Цикл конверсії грошей = термін зберігання запасів + термін оплати дебіторки - термін оплати кредиторки. Чим менший цикл, тим менше грошей заморожено.

Для «Свіжого Хліба» приклад: запаси зберігаються 15 днів, дебіторка оплачується через 30 днів, кредиторка оплачується через 20 днів. Цикл = 15 + 30 - 20 = 25 днів. Це означає, що гроші компанії заморожені на 25 днів. Якщо цикл можна скоротити до 20 днів, компанія вивільнить гроші, які можна використати для розвитку.

Аудитор перевіряє, чи знає CFO свій цикл конверсії. Якщо ні, він не керує робочим капіталом. Якщо знає, аудитор перевіряє, чи є заходи для скорочення циклу: зменшення запасів, скорочення термінів оплати дебіторки, збільшення термінів оплати кредиторки.

Він перевіряє, чи є порівняння з конкурентами. Якщо цикл конверсії довший, ніж у конкурентів, компанія менш ефективна. Вона потребує більше грошей для тієї самої діяльності.

Як перевіряється доступ до додаткового фінансування

Навіть при гарному управлінні грошовими потоками можуть виникнути ситуації, коли грошей не вистачає. У таких випадках важливо мати доступ до додаткового фінансування.

Аудитор перевіряє, чи є кредитні лінії. Це домовленості з банками, які дозволяють отримати кредит у будь-який момент. Якщо кредитні лінії є, компанія може покрити тимчасовий дефіцит. Якщо немає, будь-який дефіцит стає кризою.

Він перевіряє, чи використовуються кредитні лінії. Якщо лінія є, але не використовується, це добре. Але аудитор перевіряє, чи не закінчився термін лінії, чи не потрібно її поновлювати.

Він перевіряє, чи є альтернативні джерела фінансування. Крім банків, це можуть бути факторинг (продаж дебіторської заборгованості), лізинг (оренда з правом викупу), інвестори.

Він перевіряє, яка вартість капіталу. Скільки % компанія платить за кредитами. Якщо вартість висока, це знижує прибуток. Якщо низька, це конкурентна перевага.

Для «Свіжого Хліба» приклад: у компанії є кредитна лінія на 5 млн ~~₴~~, але вона не використовується. Аудитор перевіряє, чи не закінчився термін. Він бачить, що лінія закінчується через місяць. CFO не планував поновлення. Якщо через місяць знадобляться гроші, компанія не зможе їх отримати. Аудитор фіксує: доступ до фінансування не забезпечений, ризик ліквідності.

Як інтегрувати результати аудиту грошових потоків із загальною оцінкою фін. управління CFO

Аудит грошових потоків та ліквідності безпосередньо впливає на загальну оцінку CFO. Це найбільш практична функція CFO — забезпечити, щоб грошей завжди було достатньо.

1 зв'язок — через фін. стабільність. Якщо аудитор бачить, що управління грошовими потоками слабке, це означає, що компанія постійно балансує на межі. Власник не може спати спокійно, не знаючи, чи вистачить грошей на завтра. Якісне управління грошовими потоками дає впевненість.

2 зв'язок — через прибутковість. Якщо гроші заморожені в запасах або дебіторці, вони не приносять доходу. Якщо гроші витрачаються на дорогі кредити, прибуток знижується. Ефективне управління грошовими потоками безпосередньо збільшує прибуток.

3 зв'язок — через доступ до фінансування. Банки дивляться на якість управління грошовими потоками, перш ніж давати кредити. Якщо управління слабке, кредити будуть дорожчими або недоступними.

4 зв'язок — через довіру власника. Якщо власник бачить, що гроші управляються професійно, це зміцнює довіру. Якщо власник постійно чує про касові розриви, довіра падає.

Для «Свіжого Хліба» приклад: аудитор виявив, що CFO не прогнозує грошові потоки і не управляє дебіторкою. Компанія два рази за рік потрапляла в касовий розрив — грошей не вистачало на зарплату. Власник був змушений вносити додаткові кошти. Аудитор фіксує: управління грошовими потоками незадовільне. Рекомендується запровадити систему прогнозування та посилити контроль над дебіторкою. Власник бачить прямий зв'язок: слабке управління грошовими потоками коштує йому додаткових вкладень.

Аудитор включає оцінку управління грошовими потоками до загального висновку про CFO. Він будує єдину картину: CFO має такі сильні сторони, такі слабкі, і це впливає на бізнес так. Власник отримує не список недоліків, а цілісний погляд на те, чи забезпечує CFO фін. стабільність компанії, чи просто звітує про минуле.

Чи є маніпуляції звітністю

Анатомія маніпуляцій: Чому і коли цифри підкручують

Чому аудитор починає не з цифр, а з людей

Аудитор, який шукає маніпуляції, але починає з балансу — програє. Він знайде аномалії, але не зрозуміє, чому вони з'явилися. Тому він починає з іншого: з розуміння, що відбувається в голові людей, які готують звітність.

Для власника це важливо, тому що маніпуляції — це не злі бухгалтери малюють цифри. Це наслідок системи стимулів, страху і звичок. Якщо зрозуміти, як працює ця система, можна запобігти маніпуляціям, не наймаючи армію аудиторів.

Мотивація № **1.** Бонуси за виконання плану

Найпоширеніша причина маніпуляцій. CFO отримує бонус, якщо показники досягли планових значень. Якщо вони трохи нижчі — бонусу немає. Різниця може бути 100-200 тис. ₴ для CFO. Але для компанії різниця може бути 1-2 млн ₴ — сума, яку домалювали, щоб отримати бонус.

Для «Свіжого Хліба» це виглядає так: план з прибутку на рік — 10 млн ₴. За 11 місяців прибуток — 9,2 млн ₴. До кінця року залишилося отримати 800 тис. ₴. Але грудень — не найкращий місяць для продажів. CFO має вибір:

- Варіант А: Чесно показати прибуток 9,5 млн ₴. Бонус не отримати. Пояснити власнику, що план не виконано через ринкові умови.
- Варіант Б: Допомогти прибутку. Відкласти частину витрат на січень. Перенести частину доходів з січня в грудень (відвантажити продукцію під акти, які підпишуть у січні). Показати прибуток 10,2 млн ₴. Отримати бонус.

Аудитор знає: більшість CFO обирають Варіант Б. Не тому, що вони нечесні. А тому, що система бонусів змушує їх це робити.

Мотивація № **2.** Страх перед власником

2 найпоширеніша причина. Власник хоче бачити зростання. Якщо він бачить падіння, він починає тиснути: Що відбувається? Чому ви не працюєте? Може, вас треба замінити?

CFO хоче уникнути цього тиску. Він показує зростання, навіть якщо його немає. Він знає, що в наступному кварталі все виправиться. Але в наступному кварталі не виправляється, і він знову маніпулює. Так накопичується снігова куля спотворених даних.

Для «Свіжого Хліба» це виглядає так: власник звик до зростання 15% на рік. У цьому році ринок впав, і реальне зростання — 5%. CFO боїться сказати правду. Він показує 12%. Різницю домалювали через перенесення витрат і передчасне визнання доходів. Наступного року ринок відновився, але CFO вже використав всі резерви. Він не може показати навіть 5%. Починається криза довіри.

Мотивація № **3.** Отримання кредиту або інвестицій

3 причина. Банк або інвестор вимагають певні показники. Якщо їх немає, кредит не дадуть, інвестицій не буде. CFO підтягує показники, щоб отримати фінансування.

Для «Свіжого Хліба» це виглядає так: банк вимагає, щоб співвідношення боргу до EBITDA було не більше 3. Реально — 3,8. CFO оптимізує EBITDA, додавши до неї разові доходи або виключивши разові витрати. Показник стає 2,9. Кредит отримано. Але через рік компанія не може обслуговувати борг, тому що реальна EBITDA нижча.

Мотивація № **4.** Банальна звичка

Найменш зрозуміла, але найпоширеніша причина. Так завжди робили. Бухгалтерія звикла закривати період заднім числом. Менеджери звикли підписувати акти з затримкою. CFO звик коригувати цифри, щоб вони виглядали гарно.

Це не маніпуляція в класичному сенсі. Це системний безлад, який став нормою. Але він дає ті самі спотворені дані, що й навмисна маніпуляція. Власник не бачить реальної картини, приймає неправильні рішення.

Де закінчується професійне судження і починається маніпуляція

Це найтонше місце. Будь-який облік — це судження. Як оцінити резерв? Як визначити термін амортизації? Як визнати дохід? В одних межах це професійне судження. За межами — маніпуляція.

Критерій **1.** Обґрунтованість

Якщо CFO змінив термін амортизації з 10 на 8 років, тому що обладнання дійсно зношується швидше — це судження. Якщо він змінив термін, тому що це зменшує прибуток і податки — це маніпуляція.

Аудитор перевіряє: чи є технічне обґрунтування? Чи є акти огляду обладнання? Чи є рекомендації виробника? Якщо є — це судження. Якщо немає — маніпуляція.

Критерій **2.** Послідовність

Якщо компанія роками використовує 1 метод оцінки запасів (FIFO) — це послідовність. Якщо метод змінюється кожні 2-3 роки, кожного разу в бік збільшення прибутку — це маніпуляція.

Критерій **3.** Відповідність реальності

Якщо резерв на сумнівні борги створюється на основі історичних даних про неплатежі — це судження. Якщо резерв систематично занижується, хоча прострочена заборгованість зростає — це маніпуляція.

Як це виглядає в житті «Свіжого Хліба»

У 2025 році CFO створив резерв на сумнівні борги в розмірі 200 тис. ₴ при дебіторці 5 млн ₴. Прострочена заборгованість понад 90 днів становила 600 тис. ₴. Історичний рівень списань — 70% від простроченої понад 90 днів. Тобто резерв мав бути 420 тис. ₴. Різниця — 220 тис. ₴, які були додані до прибутку.

Аудитор запитав CFO: Чому резерв тільки 200 тис.? CFO відповів: Ми очікуємо, що клієнти заплатять. Аудитор перевірив: чи були дзвінки клієнтам? Чи є графіки погашення? Чи є листи-зобов'язання? Нічого немає. Просто очікуємо.

Аудитор фіксує: це не професійне судження, це маніпуляція. Резерв занижений, прибуток завищений. Власник не бачить реального ризику неплатежів.

Як власнику не потрапити в цю пастку

1. Бонуси CFO мають бути прив'язані до грошового потоку, а не до прибутку. Грошовий потік важче маніпулювати. Якщо CFO отримує бонус за реальні гроші на рахунках, у нього менше стимулів малювати прибуток.

2. Власник має вимагати пояснень. Якщо CFO каже ми очікуємо, власник має запитати: На чому базується ваше очікування? Покажіть мені докази.

3. Регулярний крос-контроль. Власник має звіряти три джерела: банківську виписку (скільки грошей реально надійшло), складські звіти (скільки продукції реально відвантажено), управлінську звітність (що показує CFO). Якщо вони не збігаються — це привід запитати.

Три класичні інструменти маніпуляцій

Чому аудитор знає ці інструменти, але власник — ні

Аудитор, який перевіряє звітність, знає: маніпуляції не вигадуються щоразу заново. Вони повторюються. Ті самі прийоми, ті самі схеми, ті самі пояснення. Це як у картковому шулерстві — прийомів небагато, але їх вміло маскують під професійне судження або робочий хаос.

Власник не знає цих прийомів, тому що він не бухгалтер. Він бачить гарну звітність і думає: Все добре. Але за гарною звітністю може ховатися системне спотворення реальності.

Завдання цього блоку — показати три найпоширеніші інструменти так, щоб власник міг їх впізнати без аудиторської армії. Без таблиць, без складних розрахунків. Просто — якщо ви бачите це — запитуйте.

Інструмент **1.** Згладжування прибутку (Income Smoothing)

Як це виглядає в житті

Бізнес має цикли. Влітку продажі падають, восени зростають. Це нормально. Але CFO хоче показати власнику стабільне зростання. Він не хоче, щоб власник бачив падіння влітку і починав нервувати.

Тому він робить так:

- У жирні місяці (коли продажі високі) він створює резерви, відкладає витрати на майбутнє, забуває визнати частину доходів.

- У голодні місяці (коли продажі низькі) він використовує ці резерви, визнає відкладені доходи, забуває про частину витрат.

Результат: прибуток виглядає рівним і стабільним. Власник задоволений. Але реальний бізнес може падати або зростати — власник цього не бачить.

Як це виглядає на прикладі «Свіжого Хліба»

Місяць	Реальний прибуток	Показаний прибуток	Що зробив CFO
Січень	800 тис. ₴	900 тис. ₴	Додав 100 тис. з резерву
Лютий	700 тис. ₴	850 тис. ₴	Додав 150 тис. з резерву
Березень	1,2 млн ₴	900 тис. ₴	Сховав 300 тис. в резерв
Квітень	1,1 млн ₴	900 тис. ₴	Сховав 200 тис. в резерв
Травень	1,0 млн ₴	900 тис. ₴	Сховав 100 тис. в резерв
Червень	600 тис. ₴	850 тис. ₴	Додав 250 тис. з резерву

Власник бачить: прибуток стабільно 850-900 тис. ₴ щомісяця. Він думає: Бізнес стабільний, можна планувати. Але реальність: у березні-травні був високий сезон, у червні — провал. Власник не помітив провалу, тому що CFO його згладив.

Чому це небезпечно для власника

1. Ви не бачите реальних циклів ринку. Ви думаєте, що бізнес стабільний, але насправді він падає. Ви не вживаєте заходів, тому що не знаєте про проблему.
2. Ви втрачаєте момент для оперативних рішень. Якщо ви знаєте, що в червні продажі падають, ви можете ще в травні провести акцію, знизити ціни, збільшити маркетинг. Але ви цього не робите, тому що не знаєте.
3. Ви будуєте стратегію на неправильних даних. Якщо ви думаєте, що бізнес стабільно зростає, ви інвестуєте в розширення. Але насправді бізнес не зростає — ви просто не бачите падінь, які були згладжені.

Як власнику розпізнати згладжування

1. Подивіться на динаміку прибутку за 3 роки. Якщо прибуток завжди рівний, хоча бізнес має сезонність, — це підозріло. Виробництво хліба не може бути рівним кожен місяць. Влітку люди їдять менше хліба. Якщо цього не видно в звітності — значить, хтось згладив.
2. Подивіться на резерви. Якщо резерви зростають у хороші місяці і зменшуються в погані, — це згладжування. Запитайте CFO: Чому резерви змінюються? Чому в березні ви створили резерв, а в червні використали?
3. Порівняйте прибуток і грошовий потік. Якщо прибуток рівний, а грошовий потік стрибає, — це згладжування. Грошовий потік важче маніпулювати. Якщо гроші надходять нерівномірно, а прибуток рівний — значить, хтось вирівняв прибуток за рахунок резервів.

Інструмент **2.** Маніпуляції з витратами (капіталізація замість списання)

Як це виглядає в житті

Будь-які витрати можна показати по-різному. Можна списати їх у поточному періоді — тоді прибуток зменшиться. Можна капіталізувати — показати як інвестицію в актив — тоді прибуток не зменшиться, а витрати будуть списуватися через амортизацію протягом кількох років.

Різниця: якщо витрату списати в поточному періоді, прибуток впаде на повну суму. Якщо капіталізувати — прибуток впаде тільки на частку (амортизацію за 1 період).

Напр.: ремонт обладнання на 1 млн ₴. Якщо списати — прибуток зменшиться на 1 млн ₴ у цьому році. Якщо капіталізувати — прибуток зменшиться на 100 тис. ₴ у цьому році (амортизація за рік), а решта 900 тис. ₴ будуть списуватися наступні 9 років.

Різниця для прибутку — 900 тис. ₴. Саме стільки заощадив CFO, показавши вищий прибуток.

Як це виглядає на прикладі «Свіжого Хліба»

Компанія провела ремонт виробничої лінії на 2 млн ₴. Це був поточний ремонт — замінили зношені деталі, відновили працездатність. Але CFO показав це як модернізацію — капіталізував витрати.

Результат: у звітності прибуток вищий на 2 млн ₴ (замість того щоб списати все в поточному році, CFO списує через амортизацію 200 тис. ₴ на рік протягом 10 років).

Власник бачить високий прибуток і думає: Ми ефективно працюємо. Але насправді прибуток високий тільки тому, що витрати сховані в майбутніх періодах. Через рік, коли обладнання знову зламається, грошей на ремонт не буде, тому що їх витратили, але в звітності вони не відобразилися.

Чому це небезпечно для власника

1. Ви думаєте, що прибуток високий, але насправді ви просто не списали витрати. Це як людина, яка не платить за комуналку і думає, що в неї багато грошей. Рано чи пізно рахунок прийде.

2. Ви приймаєте рішення про інвестиції, не знаючи реальних витрат. Якщо ви думаєте, що прибуток 5 млн ₴, а насправді 3 млн ₴ (бо 2 млн — це капіталізовані витрати), ви можете інвестувати більше, ніж дозволяють реальні можливості.
3. Ви не бачите, що обладнання зношується. Якщо витрати на ремонт капіталізуються, ви не бачите, скільки реально витрачається на підтримку обладнання. Ви можете не помітити, що обладнання старіє і потребує заміни.

Як власнику розпізнати капіталізацію витрат

1. Подивіться на ОЗ. Якщо вони зростають, а ви не купували нове обладнання — це означає, що частина витрат капіталізована. Запитайте CFO: Що входить у приріст ОЗ?
2. Подивіться на ремонти. Якщо у вас багато ремонтів, але витрати на ремонт не зростають — це означає, що ремонти капіталізуються. Запитайте CFO: Чому витрати на ремонт не зростають, хоча ми багато ремонтуємо?
3. Порівняйте прибуток із грошовим потоком. Якщо прибуток високий, а гроші витрачені на ремонти — це означає, що витрати капіталізовані. Гроші витрачені, але прибуток не зменшився.

Інструмент **3.** Віконне забарвлення (Window Dressing)

Як це виглядає в житті

Найпростіший і найпоширеніший спосіб маніпуляції. У кінці періоду (кварталу, року) CFO покращує показники. Він робить все, щоб звітність виглядала краще, ніж вона є.

Для цього використовуються три прийоми:

Прийом **1.** Штучний розгін продажів

Наприкінці грудня CFO пропонує клієнтам великі знижки, щоб вони купили продукцію зараз, а не в січні. Результат: груднева виручка висока, січнева — низька. Власник бачить гарний грудень і думає: Ми завершили рік успішно. Але насправді продажі просто перенесені з січня в грудень.

Прийом **2.** Відстрочка витрат

Наприкінці грудня CFO просить постачальників виставити рахунки в січні, а не в грудні. Результат: витрати грудня низькі, прибуток високий. Але в січні витрати будуть вищими, і прибуток впаде.

Прийом **3.** Маніпуляції з дебіторкою

Наприкінці грудня CFO продає дебіторську заборгованість факторинговій компанії. Результат: гроші на рахунках з'являються, баланс виглядає краще. Але вартість факторингу — це додаткові витрати, які сплатять у січні.

Як це виглядає на прикладі «Свіжого Хліба»

31 грудня CFO пропонує найбільшому клієнту знижку 15% на продукцію, якщо він забере товар до Нового року. Клієнт погоджується. Виручка грудня зростає на 3 млн ₴. Але прибуток від цього продажу мінімальний (знижка 15% з'їла маржу). Власник бачить зростання виручки і задоволений.

У січні цей же клієнт не робить замовлень (він закупився в грудні). Січнева виручка падає на 3 млн ₴. Але власник дивиться на річний звіт — виручка зросла на 5% порівняно з минулим роком. Він не знає, що це зростання — просто перенесення продажів з січня в грудень.

Чому це небезпечно для власника

1. Ви не бачите реальних тенденцій. Вам здається, що бізнес зростає, але насправді він стагнує. Продажі просто перенесені з 1 періоду в інший.

2. Ви приймаєте рішення на основі спотворених даних. Якщо ви бачите зростання в грудні, ви можете прийняти рішення про премії, інвестиції, розширення. Але це зростання штучне.

3. Ви платите бонуси за фальшиві результати. Якщо бонуси CFO прив'язані до річної виручки, він отримає бонус за зростання, хоча насправді зростання було створено штучно.

4. Наступного року буде важче. Використавши всі резерви (знижки, відстрочки, перенесення), CFO залишає наступний рік з порожніми руками. Продажі будуть нижчими, тому що частину продажів з'їли в минулому році.

Як власнику розпізнати віконне забарвлення

1. Подивіться на розподіл виручки всередині кварталу. Якщо останній тиждень кварталу дає 40-50% виручки — це підозріло. Запитайте CFO: Чому в останній тиждень продажі такі високі? Це разова акція чи системна проблема?

2. Порівняйте виручку грудня і січня. Якщо грудень високий, а січень низький — це означає, що продажі перенесені. Особливо підозріло, якщо січень завжди низький після високого грудня.

3. Подивіться на маржинальність грудневих продажів. Якщо виручка висока, а маржа низька — це означає, що продажі були зроблені за рахунок знижок. Запитайте CFO: Чому маржа в грудні нижча, ніж в інші місяці?

4. Порівняйте виручку з грошовим потоком. Якщо виручка висока, а грошей на рахунках немає — це означає, що продажі були, але оплата не надійшла (або надійде пізніше). Запитайте CFO: Чому ми багато продали, але грошей не отримали?

Як власнику захиститися від цих 3 інструментів

1. Дивіться на грошовий потік, а не на прибуток. Прибуток можна маніпулювати. Гроші на рахунках — ні. Якщо прибуток росте, а грошей немає — щось не так.

2. Дивіться на динаміку, а не на окремі періоди. 1 квартал нічого не означає. Подивіться на 3-5 років. Якщо тенденція не змінюється — це реальність. Якщо стрибає — це маніпуляція.

3. Задавайте прості питання. Чому в грудні ми продали так багато? Чому резерви змінюються? Чому витрати на ремонт не зростають, хоча ми багато ремонтуємо? Якщо CFO не може відповісти — це привід замислитися.

4. Прив'яжіть бонуси CFO до грошового потоку, а не до прибутку. Це найкращий захист. Якщо CFO отримує бонус за реальні гроші на рахунках, у нього менше стимулів маніпулювати прибутком.

5. Вимагайте розшифровок. Покажіть мені, з чого складається прибуток. Покажіть мені, які витрати капіталізовані. Покажіть мені резерви. " Якщо CFO уникає відповідей — це привід замислитися.

Як власнику розпізнати брехню без аудиторської армії

Чому власнику не потрібна аудиторська армія

Аудиторська армія потрібна, коли ви хочете отримати офіційний висновок для банку, інвестора або регулятора. Але для себе, для власного розуміння, що відбувається в бізнесі, вам не потрібні сотні сторінок звітності. Вам потрібні три простих індикатори. Вони не вимагають бух-ї освіти. Вони вимагають тільки уваги до того, що відбувається в компанії.

Цей блок — про те, як власнику за 15 хвилин перевірити звітність, не знаючи проводок і не відкриваючи баланс.

Індикатор **1.** Правило кешу: прибуток є, а грошей немає

Як це виглядає

Власник відкриває звіт про прибутки та збитки. Там прибуток — 2 млн ₴ за квартал. Він відкриває банківську виписку. На рахунках — 500 тис. ₴. Він запитує CFO: Де гроші, якщо прибуток 2 млн? CFO відповідає: Все в роботі, клієнти платять із затримкою, ми інвестували в запаси.

Правило кешу звучить просто: прибуток — це думка. Гроші — це факт. Якщо думка не збігається з фактом, щось не так.

Чому прибуток може бути, а грошей немає

Є 4 причини, чому прибуток є, а грошей немає. Власнику достатньо знати ці 4 причини, щоб розуміти, що відбувається.

Причина **1.** Клієнти не платять (дебіторка)

Компанія відвантажила продукцію, визнала дохід, показала прибуток. Але клієнти не заплатили. Гроші залишилися в дебіторській заборгованості.

Як це перевірити: відкрити реєстр дебіторської заборгованості. Подивитися, скільки днів клієнти не платять. Якщо більшість клієнтів платять із затримкою 30-60 днів — це проблема.

Для «Свіжого Хліба»: виручка за квартал — 10 млн ₴. Дебіторка — 8 млн ₴. Це означає, що 80% виручки не оплачено. Грошей немає, тому що клієнти не платять.

Причина **2.** Гроші заморожені в запасах

Компанія закупила багато сировини, виробила продукцію, але не продала. Гроші лежать на складах у вигляді запасів.

Як це перевірити: подивитися на склад. Якщо склади забиті, а продажі не ростуть — це проблема.

Для «Свіжого Хліба»: запаси зросли на 40%, а виручка — на 10%. Гроші витрачені на закупівлю, але не повернулися.

Причина **3.** Гроші витрачені на невидиме

Компанія витратила гроші на ремонт, маркетинг, зарплати, податки. Але в звітності ці витрати сховані — капіталізовані, відстрочені або просто не показані.

Як це перевірити: подивитися на ОЗ. Якщо вони зростають, а ви не купували нове обладнання — значить, витрати капіталізовані.

Для «Свіжого Хліба»: ОЗ зросли на 3 млн ₴. Але нове обладнання не купували. Це означає, що 3 млн ₴ витрат заховані в активах.

Причина **4.** Гроші пішли на погашення старих боргів

Компанія отримала прибуток, але витратила гроші на погашення кредитів або інших зобов'язань. На рахунках грошей немає, тому що вони пішли на борги.
Як це перевірити: подивитися на кредиторську заборгованість. Якщо вона зменшилася, а грошей немає — значить, гроші пішли на погашення боргів.
Що робити власнику, якщо прибуток є, а грошей немає
1. Запитати CFO: "Покажіть мені, де гроші. Розкладіть по 3 категоріям: дебіторка, запаси, витрати. Якщо CFO не може розкласти — це проблема.
2. Подивитися на дебіторку: Скільки днів клієнти не платять? Чи є прострочена заборгованість? Чи є резерв на сумнівні борги?
3. Подивитися на запаси: Чи не забагато? Чи не псуються? Чи не застаріли?
4. Запитати про капіталізовані витрати: Що ви включили в ОЗ? Чому вирішили, що це капітальні витрати, а не поточні?
5. Якщо відповіді немає — це привід замислитися. Або CFO не контролює грошові потоки, або він приховує щось.
Індикатор **2.** Стрибки запасів і дебіторки: куди поділися гроші
Як це виглядає
Власник бачить зростання виручки і задоволений. Але він не помічає, що запаси і дебіторка зростають ще швидше. Це означає, що зростання виручки — не реальне. Воно створене за рахунок того, що компанія більше відвантажує (але не отримує грошей) або більше закуповує (але не продає).
Правило просте: виручка має зростати разом із грошовим потоком. Якщо виручка зростає, а дебіторка і запаси зростають швидше — це не зростання, це проблема.
Як перевірити це без бухгалтерії
Крок **1.** Візьміть три показники за 3 роки:
1. Виручка
2. Дебіторська заборгованість (скільки вам винні клієнти)
3. Запаси (скільки грошей лежить на складах)
Крок 2. Порівняйте темпи зростання
Для «Свіжого Хліба»:

Рік	Виручка	Дебіторка	Запаси
2023	80 млн	10 млн	8 млн
2024	92 млн (+15%)	14 млн (+40%)	11 млн (+38%)
2025	100 млн (+9%)	19 млн (+36%)	15 млн (+36%)

Що бачить власник:
- Виручка зросла за 3 роки на 25% (з 80 до 100 млн).
- Дебіторка зросла на 90% (з 10 до 19 млн).
- Запаси зросли на 88% (з 8 до 15 млн).
Висновок: зростання виручки не є реальним. Воно досягнуто за рахунок того, що компанія більше відвантажує клієнтам, але вони не платять (дебіторка). І більше закуповує, але не продає (запаси). Реального зростання бізнесу немає — є просто зростання запасів і заборгованості.
Що робити власнику, якщо дебіторка і запаси зростають швидше за виручку
1. Запитати CFO: Чому дебіторка зростає швидше за виручку? Ми продаємо більше, але клієнти платять гірше?
2. Запитати CFO: Чому запаси зростають швидше за виручку? Ми закуповуємо більше, ніж продаємо? Що ми будемо робити з цими запасами?
3. Перевірити умови оплати з клієнтами. Якщо ви дали клієнтам відстрочку 30 днів, а вони платять 60 — це проблема. Якщо ви дали відстрочку 60 днів — це ваше рішення, але воно має бути обґрунтоване.
4. Перевірити, чи не створені запаси штучно. Можливо, CFO закупив більше, щоб отримати знижку, але не врахував, що продукція зіпсується.
5. Якщо відповіді немає — це привід замислитися. Або CFO не контролює робочий капітал, або він свідомо завищує виручку.
Індикатор **3.** Розрив між виручкою і грошовим потоком
Як це виглядає
Власник дивиться на звіт про прибутки та збитки — виручка 10 млн ₴. Він дивиться на банківську виписку — надійшло 6 млн ₴. Різниця — 4 млн ₴.

CFO каже: Клієнти затримують оплату, це нормально, зараз у всіх так. Але власник має запитати: Як довго це триває? Чи це системна проблема?

Правило просте: якщо виручка постійно вища за грошовий потік, значить, ви фінансуєте своїх клієнтів. Ви даєте їм гроші (у вигляді відстрочки), але не отримуєте %.

Як перевірити це без бухгалтерії

1. Візьміть звіт про рух грошових коштів. Він показує, скільки грошей реально надійшло.
2. Порівняйте виручку за період з надходженням грошей. Якщо різниця систематична — це проблема.

Для «Свіжого Хліба»:

Квартал	Виручка	Надходження грошей	Різниця
1 кв.	25 млн	20 млн	-5 млн
2 кв.	28 млн	22 млн	-6 млн
3 кв.	22 млн	24 млн	+2 млн
4 кв.	25 млн	18 млн	-7 млн

За рік виручка — 100 млн. Надходження — 84 млн. Різниця — 16 млн. Це означає, що на кінець року дебіторка зросла на 16 млн. Клієнти винні компанії 16 млн ₴.

Що це означає для власника: ви не отримали 16 млн ₴, які мали отримати. Ці гроші могли б працювати на бізнес, але вони заморожені в дебіторці.

Що робити власнику, якщо грошовий потік систематично нижчий за виручку

1. Запитати CFO: Чому ми постійно не отримуємо гроші? Це клієнти не платять, чи ми продаємо з дуже довгими відстрочками?
2. Перевірити умови оплати з клієнтами. Якщо ви даєте відстрочку 60 днів, ви фінансуєте клієнтів. Це нормально, якщо це частина стратегії. Але ви маєте розуміти, скільки це коштує.
3. Перевірити, чи клієнти платять згідно з договорами. Якщо у договорі 30 днів, а платять 60 — це порушення. Треба або нагадувати, або змінювати клієнтів.
4. Запитати, чи є процедура стягнення заборгованості. Хто дзвонить клієнтам? Хто надсилає нагадування? Хто приймає рішення про судовий позов?

<u>Як відрізнити маніпуляцію від безладу за 3 індикаторами</u>

Це головне питання для власника. Як зрозуміти: CFO маніпулює або просто не навів порядок?

Індикатор	Безлад (можна виправити)	Маніпуляція (треба втручатися)
Правило кешу	Різниця є, але вона пояснена (клієнти платять із затримкою через ваші умови)	Різниця є, але CFO не може пояснити, або каже так вийшло
Стрибки запасів і дебіторки	Запаси і дебіторка зростають рівномірно протягом року	Стрибки тільки в кінці періоду (грудень, квартал)
Розрив виручки і кешу	Розрив є, але він відомий і контрольований (ви даєте відстрочки)	Розрив зростає, але CFO не відстежує дебіторку

Приклад із життя «Свіжого Хліба»

Ситуація **А.** Безлад

CFO каже: Так, дебіторка зросла на 40%, тому що ми дали великим клієнтам відстрочку 60 днів. Ось договори, ось графік оплат, ми контролюємо ситуацію. Плануємо до кінця кварталу знизити дебіторку на 20%. Власник бачить пояснення, документи, план. Це безлад, який можна виправити.

Ситуація **Б.** Маніпуляція

CFO каже: Так, дебіторка зросла, але це нормально, всі так працюють. На запитання про договори відповідає: Вони в бухгалтерії, я зараз не можу показати. На запитання про графік оплат: Ми працюємо над цим. Власник не бачить пояснення, документів, плану. Це маніпуляція або професійна некомпетентність.

Як власнику використовувати ці індикатори

1. Раз на місяць витрачайте 15 хвилин на перевірку 3 індикаторів: прибуток проти грошей, дебіторка проти виручки, запаси проти виручки.
2. Записуйте результати. Через 3-6 місяців ви побачите динаміку. Якщо ситуація не змінюється — проблема системна.
3. Задавайте прості питання CFO. Не поясніть проводки, а чому ми не отримали гроші? або чому запаси зросли, хоча ми не продали більше?

4. Якщо CFO уникає відповідей або дає розмиті пояснення — це привід замислитися. Попросіть показати документи. Якщо документів немає — це привід для серйозної розмови.

Інструменти захисту для власника

Чому власнику потрібні інструменти захисту, а не тільки діагностика

Ви тепер знаєте, як розпізнати маніпуляції та безлад. Але знати — недостатньо. Якщо ви просто вкажете CFO на проблему, він скаже: Дякую, виправимо. І через місяць все повернеться. Тому що проблема не в тому, що CFO не знає, як правильно. Проблема в тому, що система стимулів і контролю дозволяє йому робити неправильно.

Цей блок — про те, як змінити систему, щоб маніпуляції стали неможливими або невигідними. Без складних процедур, без армії контролерів. Тільки те, що реально працює в малому та середньому бізнесі.

Інструмент **1.** Зміна системи бонусів

Як це працює зараз

Найчастіше бонуси CFO прив'язані до прибутку або виручки. Якщо виконаєте план з прибутку — отримаєте бонус. Це створює прямий стимул для маніпуляцій. CFO знає: якщо прибуток трохи нижчий за план, він втратить бонус. Тому він допомагає прибутку — переносить витрати, занижує резерви, передчасно визнає доходи.

Що відбувається на практиці

Для «Свіжого Хліба»: план з прибутку — 10 млн ₴. За 11 місяців прибуток — 9,5 млн ₴. Залишилося отримати 500 тис. ₴ за грудень. Реально грудень дає 300 тис. ₴. CFO домалює 200 тис. ₴ — перенесе витрати на січень, занизить резерви, передчасно визнає дохід. Бонус отримано. Власник думає: План виконано, молодець. Але прибуток 10 млн ₴ — це не реальність, а маніпуляція.

Як змінити систему бонусів

Правило **1.** Прив'язати бонуси до грошового потоку, а не до прибутку

Грошовий потік важче маніпулювати. Гроші або надійшли на рахунок, або ні. Їх не можна перенести або відкласти. Якщо бонус CFO залежить від реальних надходжень грошей, у нього немає стимулу створювати фіктивні продажі.

Як це виглядає на практиці

Бонус CFO = 5% від чистого грошового потоку за рік. Чистий грошовий потік = надходження від клієнтів - витрати (зарплата, постачальники, податки, кредити). Якщо CFO хоче отримати бонус, він має забезпечити реальні гроші на рахунках. Він не може домалювати гроші, як прибуток.

Що це дає власнику

- CFO зацікавлений у тому, щоб клієнти платили вчасно (бо це грошовий потік).
- CFO зацікавлений у тому, щоб не заморожувати гроші в запасах (бо це зменшує грошовий потік).
- CFO зацікавлений у тому, щоб не створювати фіктивних продажів (бо вони не дають грошей).

Правило **2.** Бонуси мають бути прив'язані до довгострокових показників

Якщо бонус залежить тільки від поточного року, CFO буде думати тільки про поточний рік. Він виснажить ресурси (знизить якість, заморозить інвестиції), щоб показати гарний прибуток зараз. А наступного року прийде криза.

Як це виглядає на практиці

Бонус CFO = 50% за поточний рік + 50% за трирічний результат. Це означає, що CFO має думати не тільки про те, щоб показати гарний прибуток зараз, але й про те, щоб бізнес розвивався в довгостроковій перспективі.

Що це дає власнику

- CFO не буде виснажувати бізнес заради короткострокових результатів.
- CFO буде інвестувати в розвиток, навчання, якість — навіть якщо це знижує поточний прибуток.
- CFO буде більш чесним щодо ризиків (бо вони вплинуть на трирічний результат).

Інструмент **2.** Регулярний крос-контроль між 3 джерелами

Як це працює зараз

Власник отримує звітність від CFO. Він їй вірить. Але він не перевіряє її за іншими джерелами. А якщо перевіряє — то випадково, без системи.

Що відбувається на практиці

CFO показує зростання виручки на 15%. Власник задоволений. Але він не перевіряє, чи збігається це з банківською випискою (чи справді надійшло більше грошей). Він не перевіряє, чи збігається це зі складськими звітами (чи справді відвантажено більше продукції). Він вірить цифрам.

Як змінити підхід

Правило. Раз на місяць звіряйте три джерела:
1. Банківська виписка — скільки грошей реально надійшло від клієнтів.
2. Складські звіти — скільки продукції реально відвантажено.
3. Управлінська звітність CFO — що показує CFO.
Якщо ці три джерела не збігаються — це привід запитати.
Як це виглядає на практиці для «Свіжого Хліба»

Місяць	Управлінська звітність (виручка)	Банк (надходження)	Склад (відвантаження)
Січень	8,5 млн ₴	7,2 млн ₴	8,2 млн ₴
Лютий	8,8 млн ₴	7,5 млн ₴	8,5 млн ₴
Березень	9,2 млн ₴	6,8 млн ₴	9,0 млн ₴

Що бачить власник:
- У березні виручка за звітністю — 9,2 млн ₴.
- Відвантажено — 9,0 млн ₴ (майже збігається).
- Надійшло грошей — 6,8 млн ₴ (різниця 2,4 млн ₴).
Питання до CFO: Чому в березні ми відвантажили на 9 млн, а отримали тільки 6,8 млн? Де ще 2,4 млн?
Відповідь CFO може бути:
1. Клієнти затримують оплату — тоді ви перевіряєте дебіторку і терміни оплат.
2. Ми продали з відстрочкою — тоді ви перевіряєте договори і умови.
3. Я не знаю — тоді це проблема.
Що робити, якщо джерела не збігаються
1. Не панікувати. Розбіжності можуть бути через різні дати визнання (відвантаження в кінці місяця, оплата на початку наступного).
2. Запитати CFO. Просто і прямо: Чому ці цифри не збігаються? Якщо CFO дає чітке пояснення і показує документи — все добре.
3. Якщо пояснення немає або воно розмите — це привід замислитися. Можливо, CFO не контролює процес. Або приховує щось.
Інструмент **3.** Прозорість для власника без бюрократії
Як це працює зараз
Власник отримує звітність у вигляді таблиць з десятками рядків. Він дивиться на них і не розуміє, що важливо. Він запитує CFO: Все добре? CFO відповідає: Так, все добре. Власник заспокоюється. Але він не знає, що насправді відбувається.
Як змінити підхід
Правило **1.** Власник має отримувати 1 аркуш — з 5 ключовими показниками
Не звіт на 50 сторінок. 1 аркуш. З 5 показниками:
1. Виручка — скільки продали.
2. Прибуток — скільки заробили.
3. Гроші на рахунках — скільки реально є.
4. Дебіторка — скільки винні клієнти (і скільки днів вони не платять).
5. Запаси — скільки грошей лежить на складах.
Що це дає власнику
- Він бачить картину за 5 хвилин, а не за годину.
- Він бачить зв'язок між показниками (напр., прибуток є, а грошей немає).
- Він може поставити 1 запитання, а не 20.
Правило **2.** Власник має отримувати не тільки звітність, але й пояснення
Не просто таблицю. А таблицю + пояснення:
- Чому виручка зросла/впала?
- Чому прибуток зріс/впав?
- Чому грошей стало більше/менше?
- Чому дебіторка зросла/впала?
- Чому запаси зросли/впали?
Що це дає власнику
- Він розуміє не тільки що сталося, але й чому.
- Він може оцінити, чи CFO розуміє бізнес.
- Він бачить, чи збігається пояснення з реальністю.

Правило **3.** Щомісячна зустріч власника з CFO — без паперів
1 раз на місяць — 30 хвилин. Без презентацій. Без таблиць. Просто розмова:
- Що сталося за місяць?
- Що нас турбує?
- Що ми будемо робити?

Що це дає власнику
- Він чує голос CFO, а не читає таблиці.
- Він бачить, чи CFO розуміє бізнес (або просто цитує цифри).
- Він може поставити незручні запитання і побачити реакцію.

Інструмент **4.** Щоквартальна перевірка незалежним аудитором (не велика, а точкова)

Як це працює зараз

Власник наймає велику аудиторську фірму 1 раз на рік. Вона перевіряє все. Це коштує грошей, займає багато часу і дає звіт, який власник не читає.

Як змінити підхід

Правило. Найміть аудитора на 1 день раз на квартал

Аудитор не перевіряє все. Він перевіряє три речі за вибіркою:
1. Вибірка продажів — чи дійсно вони відбулися (документи, оплати, повернення).
2. Вибірка витрат — чи правильно класифіковані (операційні vs капітальні).
3. Резерви — чи достатні (резерв на сумнівні борги, резерв на запаси).

Що це дає власнику
- Це дешевше, ніж повний аудит (1 день проти 2-3 тижнів).
- Це дає раннє попередження — якщо аудитор знаходить проблеми, ви дізнаєтеся про них через 3 місяці, а не через рік.
- Це стримує CFO — він знає, що раз на квартал прийде аудитор і перевірить вибірку.

Як це виглядає на практиці «Свіжого Хліба»

Власник наймає аудитора раз на квартал на 1 день. Аудитор перевіряє:
- 10 найбільших продажів за квартал — чи є акти, чи є оплата, чи не повернуті.
- 10 найбільших витрат за квартал — чи правильно класифіковані, чи є документи.
- Резерв на сумнівні борги — чи достатній порівняно з простроченою дебіторкою.

Аудитор пише звіт на 2 сторінки: Ось проблеми, які ми знайшли. Ось рекомендовані дії. Власник отримує звіт, читає його за 15 хвилин, обговорює з CFO.

Інструмент **5.** Контроль за великими угодами

Як це працює зараз

CFO самостійно приймає рішення про великі угоди — продажі, закупівлі, інвестиції. Власник дізнається про них, коли угода вже здійснена.

Як змінити підхід

Правило. Великі угоди мають бути погоджені власником

Визначте поріг, вище якого рішення приймає власник. Напр., усі угоди понад 500 тис. ₴ — погоджуються власником.

Що це дає власнику
- Ви контролюєте критичні рішення, які впливають на грошові потоки.
- CFO не може самостійно створити фіктивну угоду на велику суму.
- Ви бачите, які угоди CFO вважає важливими.

Як це виглядає на практиці «Свіжого Хліба»

Усі угоди понад 500 тис. ₴ погоджуються власником. CFO готує обґрунтування, показує документи, отримує погодження. Власник бачить, на що витрачаються гроші, і може задати питання до того, як гроші витрачені.

Загальний висновок: як захистити себе від маніпуляцій

Що робити	Як це допомагає
Прив'язати бонуси CFO до грошового потоку	CFO не зацікавлений у маніпуляціях прибутком
Прив'язати бонуси до довгострокових показників	CFO не виснажує бізнес заради поточного результату
Щомісячний крос-контроль (банк, склад, звітність)	Ви бачите розбіжності до того, як вони стають критичними
1 аркуш звітності з поясненнями	Ви розумієте бізнес за 5 хвилин
Щомісячна зустріч без паперів	Ви чуєте голос CFO, а не тільки таблиці
Щоквартальний точковий аудит (1 день)	Ви отримуєте раннє попередження про проблеми

Контроль великих угод	Ви контролюєте критичні рішення

Чому власник часто нічого не робить, навіть коли бачить проблему

Виявлення маніпуляції — це емоційно важкий момент. Власник відчуває злість, розчарування, розгубленість. Він думає: Як він міг? Я йому довіряв. Але замість дій він часто обирає 1 з 3:

- Мовчати і спостерігати. Може, я помиляюся? Може, це просто помилка?
- Влаштувати скандал. Як ти смів! Звільню негайно!
- Відкласти. Подумаю завтра, зараз не час.

Усі три варіанти — помилкові. Мовчання дозволяє маніпуляціям продовжуватися. Скандал спалює мости, не даючи зрозуміти, що сталося насправді. Відкладання перетворює проблему на хронічну.

Аудитор знає: правильна реакція — це спокійна, структурована розмова з фактами. Без емоцій, без звинувачень, але з чіткими запитаннями і наслідками.

Крок **1.** Підготуватися до розмови

Перш ніж говорити з CFO, власник має зробити три речі.

1. Зібрати факти

Власник не йде на розмову з мені здається. Він іде з конкретними цифрами, документами, зіставленнями. Для «Свіжого Хліба» це виглядає так:

Що я бачу	Де це зафіксовано	Що це означає
Виручка зростає, а грошей на рахунках стає менше	Звіт про прибутки та збитки + банківська виписка	Клієнти не платять, або частина продажів — фіктивна. Прибуток є, а грошей немає.
Оплата за грудень надійшла в січні	Банківська виписка	Грошей немає, а виручка є
Січневі повернення — 2,5 млн ₴	Реєстр повернень	Продукція повернута, продаж не відбувся

2. Зафіксувати докази

Власник робить копії документів, які підтверджують аномалії. Не оригінали, а копії. Якщо розмова буде складною, документи можуть зникнути.

3. Визначити мету розмови

Мета — не викрити злочинця. Мета — зрозуміти, що сталося і чому. Якщо CFO визнає помилку і пропонує план виправлення — це 1 сценарій. Якщо він заперечує очевидне — інший.

Крок **2.** Провести розмову з CFO

Розмова має бути спокійною, без звинувачень, але з конкретними запитаннями.

Як почати розмову

Я перевіряв звітність за грудень і помітив кілька моментів, які мене насторожили. Давайте разом розберемося, що сталося. Я не звинувачую вас, я хочу зрозуміти ситуацію.

Які питання задати

Чому 17 млн ₴ грудневої виручки були оплачені в січні-лютому, а не в грудні?

Чому 2,5 млн ₴ продукції, відвантаженої в грудні, були повернуті в січні?

Як це вплинуло на звітність? Якби ми не зробили ці операції, яким був би реальний прибуток?

Крок **3.** Оцінити відповіді і прийняти рішення

Після розмови власник має три варіанти рішень.

Сценарій **1.** Це була помилка

- CFO визнав помилку.
- Пояснив, як вона сталася.
- Запропонував план виправлення.
- Дав гарантії, що це не повториться.

Дії власника:

- Прийняти пояснення.
- Погодити план виправлення.
- Встановити контрольну точку через 3 місяці (перевірити, чи не повторюється).
- Письмово зафіксувати домовленості.

Сценарій **2.** Це системний безлад

- CFO визнав, що процеси не налагоджені.
- Пояснив, що це не навмисна маніпуляція, а наслідок хаосу.
- Запропонував план наведення порядку.

Дії власника:

- Погодити план наведення порядку (терміни, відповідальні).
- Вимагати регулярних звітів про прогрес.
- Встановити контрольну точку через 3 місяці (перевірити, чи змінилася ситуація).
- Якщо через 3 місяці безлад не припинився — переходити до Сценарію 3.

Сценарій **3.** Це навмисна маніпуляція
- CFO заперечує очевидне.
- Не дає пояснень.
- Ухиляється від відповідей.
- Звинувачує інших (бухгалтери помилилися).

Дії власника:
- Прийняти рішення про звільнення CFO.
- Негайно обмежити доступ CFO до систем і документів.
- Призначити тимчасового виконувача обов'язків (з гол. бухгалтерів або зовнішнього консультанта).
- Провести повну перевірку звітності за останні 2-3 роки (залучити зовнішнього аудитора).
- Зафіксувати всі докази (на випадок судових позовів).

Крок **4.** Як діяти, якщо CFO звільняється

Якщо CFO звільняється (за власним бажанням або за рішенням власника), власник має забезпечити безпечну передачу справ.

Що зробити до звільнення:

1. Обмежити доступ. Заборонити CFO входити в системи, змінювати документи, видаляти файли.
2. Забрати документи. Зібрати всі ключові документи: договори, банківські виписки, податкові звіти, регістри.
3. Забрати контакти. Забезпечити, щоб всі контакти (банки, клієнти, постачальники) були доступні компанії, а не тільки CFO.
4. Провести фінальну зустріч. Пояснити CFO умови звільнення, підписати необхідні документи.
5. Зафіксувати домовленості. Письмово зафіксувати, що CFO повертає всі документи, доступ до систем, корпоративні пристрої.

Як говорити з командою після звільнення CFO

Звільнення CFO — це стрес для всієї фін. команди. Власник має провести коротку зустріч з командою:

1. Пояснити, що сталося. Без деталей, але чесно: Ми прийняли рішення про зміну CFO. Це пов'язано з розбіжностями в підходах до управління.
2. Заспокоїти команду. Ваша робота триває. Тимчасово керуватиме фін. функцією [ім'я]. Всі питання — до нього.
3. Визначити пріоритети. Найближчі 2-3 місяці ми будемо наводити порядок у звітності. Прошу всіх бути максимально відкритими і допомагати новому керівництву.
4. Запобігти паніці. Це не означає, що будуть масові звільнення. Ми цінуємо вашу роботу і розраховуємо на вас.

Крок **5.** Запобігти повторенню

Після того як ситуація врегульована, власник має зробити три речі, щоб маніпуляції не повторилися з новим CFO:

1. Змінити систему бонусів. Якщо бонуси були прив'язані до прибутку — змінити на грошовий потік.
2. Впровадити регулярний крос-контроль. Щомісячна звірка банку, складу і звітності.
3. Найняти зовнішнього аудитора на перші 3-6 місяців. Щоб новий CFO знав: його роботу перевіряють не тільки ви, але й незалежний спеціаліст.

Покроковий алгоритм для власника: від підозри до дії

Чому потрібен алгоритм

Власник, який помітив аномалію, часто не знає, що робити далі. Він або ігнорує проблему, або діє хаотично. Алгоритм дає чітку послідовність дій.

Алгоритм: 6 кроків від підозри до дії

Крок **1.** Помітити аномалію

Власник бачить 1 з 3 ознак:
- Прибуток є, грошей немає (розрив між прибутком і грошовим потоком).
- Запаси або дебіторка зростають швидше за виручку.
- Виручка різко зростає в кінці періоду (останній тиждень/місяць кварталу).

Що робити: Зафіксувати аномалію. Записати, що саме побачили, в якому документі, за який період.

Крок **2.** Перевірити системність

Власник дивиться, чи аномалія була тільки в 1 періоді або вона повторюється.
Як перевірити:
- Взяти дані за 3 роки.
- Подивитися, чи була така сама аномалія в минулі роки.
- Якщо була (напр., грудень завжди високий) — це може бути сезонність.
- Якщо не була — це аномалія.
Що робити: Якщо аномалія системна протягом 3 років — переходити до Кроку 3. Якщо тільки в 1 році — це може бути разова подія або маніпуляція (теж переходити до Кроку 3).
Крок **3.** Зібрати документи
Власник готує доказову базу для розмови з CFO.
Які документи зібрати:
- Звіт про прибутки та збитки за період.
- Банківська виписка за той самий період.
- Реєстр дебіторської заборгованості (хто і скільки винен).
- Реєстр відвантажень за період (що і коли відвантажено).
- Реєстр повернень за наступний період (що і коли повернуто).
Що робити: Зробити копії цих документів. Зафіксувати зіставлення (напр., виручка 10 млн, надходження 6 млн, різниця 4 млн).
Крок **4.** Задати питання CFO (без звинувачень)
Власник проводить розмову з CFO.
Які питання задати:
- Я бачу, що 17 млн ₴ грудневої виручки не оплачені до кінця грудня. Чому?
- У січні були повернення на 2,5 млн ₴. Це продукція, відвантажена в грудні. Чому?
Як слухати: Записувати відповіді. Якщо CFO обіцяє надати документи — зафіксувати, які саме і коли.
Крок **5.** Оцінити відповіді та прийняти рішення
Власник аналізує відповіді CFO за 3 сценаріями.

Сценарій	Ознаки	Рішення
Помилка	CFO визнав помилку, пояснив причини, запропонував виправлення	Прийняти пояснення, погодити план виправлення, встановити контроль через 3 місяці
Безлад	CFO визнав, що процеси не налагоджені, запропонував план наведення порядку	Погодити план, встановити контроль через 3 місяці
Маніпуляція	CFO заперечує, ухиляється, не дає документів	Звільнити CFO, обмежити доступ, провести повну перевірку

Крок **6.** Діяти
Власник виконує рішення, прийняте на Кроці 5.
Якщо помилка або безлад:
- Погодити план виправлення.
- Встановити дату контрольної перевірки.
- Зафіксувати домовленості письмово.
Якщо маніпуляція:
- Обмежити доступ CFO до систем.
- Призначити тимчасового керівника фін. функції.
- Провести повну перевірку звітності (залучити зовнішнього аудитора).
- Прийняти рішення про звільнення.

Як власнику використовувати зовнішнього аудитора для захисту

Чому зовнішній аудитор — це інструмент, а не ворог

Багато власників сприймають аудитора як контролера, який приходить, щоб знайти помилки і покарати. Це неправильно. Зовнішній аудитор — це ваш інструмент. Він бачить те, чого ви не бачите. Він має досвід, якого у вас немає. Він може бути вашим союзником у захисті бізнесу від маніпуляцій.

Як сформулювати завдання аудитору

Замість перевірте все (що дорого, довго і малоефективно) — сформулюйте точкове завдання.
Приклад формулювання:

Ми хочемо перевірити три зони:
1. Визнання доходу в грудні — чи не було передчасних або фіктивних продажів.
2. Класифікація витрат — чи не капіталізуються поточні витрати.
3. Резерви на сумнівні борги — чи достатні вони порівняно з простроченою дебіторкою.
Нам потрібен звіт за підсумками перевірки — не більше 5 сторінок. Ось документи, які ми надамо.

Як читати висновки аудитора

Аудиторський звіт часто виглядає як технічний документ з багатьма застереженнями. Власнику потрібно звертати увагу на три речі:
1. Фактичні порушення. Що конкретно не так? Які документи відсутні? Які розрахунки неправильні?
2. Вплив на звітність. На скільки спотворені показники? (напр., прибуток завищений на 2 млн ₴).
3. Рекомендації. Що аудитор пропонує зробити? Які процедури змінити?

Як реагувати на рекомендації аудитора

Рекомендація аудитора	Що робити власнику
Скоригувати звітність	Виконати негайно. Якщо звітність вже подана — подати уточнюючі декларації.
Змінити облікову політику	Визначити терміни змін, призначити відповідального
Провести додаткові перевірки	Виконати в зазначені терміни.
Рекомендується посилити контроль	Розробити план посилення, призначити відповідальних.

Як використовувати аудитора як стримувальний фактор

Найкращий захист від маніпуляцій — це знання CFO, що його роботу перевіряють.

Правило **1.** Найміть аудитора на регулярній основі

Раз на квартал — 1 день перевірки. CFO знає: будь-яка маніпуляція буде виявлена через 3 місяці. Це стримує його від ризикованих дій.

Правило **2.** Оголосіть про це публічно

На зборах команди: Ми найняли зовнішнього аудитора, який буде перевіряти звітність раз на квартал. Це частина нашої політики прозорості. CFO знає, що його роботу перевіряють не тільки ви.

Правило **3.** Діліться результатами з командою

Не деталі, а загальний висновок: Аудитор підтвердив, що звітність достовірна. Це створює атмосферу довіри і зменшує бажання маніпулювати.

Загальний висновок

Розділ повністю розкриває тему маніпуляцій звітністю з практичної точки зору власника:
1. Чому люди маніпулюють (4 мотивації, межа між судженням і маніпуляцією).
2. Три класичні інструменти (згладжування, капіталізація, віконне забарвлення).
3. Як розпізнати без аудиторської армії (3 індикатори, відмінність маніпуляції від безладу).
4. Як захиститися (5 інструментів: бонуси до кешу, крос-контроль, прозорість, точковий аудит, контроль угод).
5. Що робити, якщо маніпуляцію виявлено (підготовка, розмова, сценарії, дії).
6. Покроковий алгоритм (від підозри до дії за 6 кроків).
7. Як використовувати зовнішнього аудитора (завдання, читання висновків, стримувальний фактор).

Чи відповідає звітність МСФЗ (для міжнародних компаній)

Чому аудитор перевіряє МСФЗ, а не просто правильність цифр

Аудитор, який перевіряє звітність за МСФЗ, знає: цифри можуть бути правильними за українськими стандартами, але неправильними за міжнародними. І навпаки. Різниця не в арифметиці, а в логіці.

Українські стандарти (НП(С)БО) орієнтовані на податковий облік. Вони створені так, щоб зручно було рахувати податки. МСФЗ орієнтовані на інвесторів і кредиторів. Вони створені так, щоб зручно було порівнювати компанії з різних країн.

Для власника, який залучає інвестиції або кредити, це означає: банк або інвестор дивитимуться на звітність за МСФЗ. Якщо вона неправильна, вони не дадуть грошей або дадуть дорожче.

Аудитор починає з простого: він бере звітність за НП(С)БО і за МСФЗ і порівнює ключові показники. Якщо вони суттєво відрізняються, він перевіряє, чому. Якщо відмінності не пояснені, це проблема.

Для «Свіжого Хліба» це означає: компанія хоче отримати кредит в іноземному банку. Банк вимагає звітність за МСФЗ. Якщо звітність складена неправильно, банк або відмовить у кредиті, або дасть його під вищий %. Аудитор перевіряє, чи правильно складена звітність, і чи не закладені в ній помилки, які можуть коштувати компанії грошей.

Що таке МСФЗ і чому вони важливі для бізнесу

МСФЗ (Міжнародні стандарти фінзвітності) — це єдині правила, за якими компанії з різних країн складають звітність. Вони дозволяють інвестору з США порівняти компанію з України, Німеччини та Бразилії.

Для українського бізнесу це означає:

1. Доступ до міжнародних кредитів. Банки вимагають звітність за МСФЗ.
2. Залучення інвесторів. Інвестори хочуть бачити звітність, яку вони розуміють.
3. Вихід на міжнародні ринки. Партнери хочуть бачити звітність за МСФЗ.

Якщо компанія ігнорує МСФЗ, вона втрачає доступ до цих можливостей. Вона може отримати кредит тільки в українських банках (які часто дорожчі). Вона не може залучити іноземного інвестора. Вона не може вийти на міжнародні ринки.

Для «Свіжого Хліба» це означає: компанія хоче купити нове обладнання за 10 млн ₴. Український банк дає кредит під 25% річних. Іноземний банк дає кредит під 10% річних, але вимагає звітність за МСФЗ. Якщо звітність не готова, компанія переплачує 1,5 млн ₴ на рік (різниця 15% від 10 млн). Це прямі втрати.

Як перевіряється відповідність МСФЗ на практиці

Аудитор не перевіряє всі стандарти — їх понад 40. Він перевіряє ті, які найбільше впливають на бізнес «Свіжого Хліба»:

1. МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами»

Цей стандарт визначає, коли і як визнавати дохід. Він може суттєво відрізнятися від українських правил.

Аудитор перевіряє, чи правильно визначено момент переходу ризиків і вигод. Якщо за НП(С)БО дохід визнається за відвантаженням, то за МСФЗ він може визнаватися тільки після передачі контролю над товаром.

Для «Свіжого Хліба» приклад: компанія відвантажила продукцію 31 грудня, але клієнт ще не підписав акт приймання. За НП(С)БО дохід можна визнати в грудні. За МСФЗ — тільки в січні, коли клієнт підписав акт. Різниця може змінити прибуток за рік на мільйони.

2. МСФЗ 16 «Оренда»

Цей стандарт вимагає, щоб більшість оренд відображалися в балансі як активи і зобов'язання. За українськими стандартами оренда часто залишається за балансом.

Для «Свіжого Хліба» це означає: компанія орендує склад за 100 тис. ₴ на місяць. За МСФЗ вона має показати в балансі актив (право користування складом) і зобов'язання (обов'язок платити оренду). За НП(С)БО цього немає. Різниця може змінити баланс на десятки мільйонів.

3. МСФЗ 36 «Знецінення активів»

Цей стандарт вимагає, щоб компанія перевіряла, чи не втратили її активи свою вартість. Якщо вартість активу впала нижче балансової, його потрібно списати.

Для «Свіжого Хліба» це означає: обладнання куплено за 10 млн ₴, але ринкова вартість впала до 6 млн ₴. За МСФЗ потрібно списати 4 млн ₴. За НП(С)БО цього можна не робити. Різниця впливає на прибуток.

4. МСФЗ 37 «Резерви, умовні зобов'язання та умовні активи»

Цей стандарт вимагає створювати резерви, коли є ймовірне зобов'язання, яке можна оцінити.

Для «Свіжого Хліба» це означає: компанія має судовий позов, який, найімовірніше, буде програно. За МСФЗ потрібно створити резерв. За НП(С)БО цього можна не робити.

Типові помилки при переході на МСФЗ

1 помилка — використання старих даних. Компанія бере дані з українського обліку і просто перекладає їх у формат МСФЗ. Але МСФЗ вимагає інших оцінок, інших класифікацій, інших розрахунків.

2 помилка — ігнорування розкриттів. МСФЗ вимагає багато пояснень до звітності. Якщо їх немає, звітність вважається неповною.

3 помилка — нерегулярне застосування. Компанія складає звітність за МСФЗ тільки коли потрібно банку, а не регулярно. Це означає, що в ній можуть бути помилки через відсутність практики.

Як аудитор перевіряє якість переходу на МСФЗ

Аудитор починає з того, що перевіряє: чи є облікова політика за МСФЗ. Якщо немає, компанія не має системного підходу.

Він перевіряє: чи є план переходу на МСФЗ. Якщо немає, перехід відбувається хаотично.

Він перевіряє: чи навчені співробітники. Якщо ні, вони не розуміють, що роблять.

Він перевіряє: чи є автоматизація. Якщо звітність за МСФЗ робиться вручну в Excel, ризик помилок дуже високий.

Що робити власнику, якщо виявлено розбіжності

Якщо аудитор виявив, що звітність за МСФЗ не відповідає стандартам, власник має три варіанти:

1. Скоригувати звітність. Виправити помилки і подати оновлену звітність.
2. Переглянути облікову політику. Якщо помилки системні, змінити підхід до обліку.
3. Навчити команду. Якщо причина в незнанні, провести навчання.

Як GIAS впливає на аудит відповідності МСФЗ

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював відповідність звітності застосовним стандартам. Для компаній, які звітують за МСФЗ, це пряма вимога.

Якщо внутрішній аудит не перевіряє МСФЗ, компанія ризикує отримати некоректну звітність. Це може призвести до відмови в кредиті, втрати інвестора, штрафів від регуляторів.

GIAS не вимагає, щоб внутрішній аудит був експертом з МСФЗ. Він вимагає, щоб аудит оцінював, чи є в компанії система контролю якості МСФЗ-звітності.

Алгоритм перевірки МСФЗ 15 (Дохід від договорів з клієнтами)

МСФЗ 15 визначає, коли компанія має право визнати дохід. Головний принцип: дохід визнається, коли контроль над товаром або послугою перейшов до покупця. Контроль означає здатність покупця використовувати товар, отримувати від нього вигоду і забороняти іншим це робити.

Для виробничого підприємства це означає, що дохід визнається не в момент відвантаження, а в момент, коли покупець фактично отримав товар і може ним розпоряджатися. Якщо покупець має право повернути товар, дохід визнається тільки в тій частині, яка не буде повернута.

Як аудитор перевіряє цей стандарт

Аудитор бере вибірку операцій з продажу за останній звітний період. Він перевіряє три речі.

1. Момент переходу контролю

Аудитор дивиться на дату відвантаження і дату підписання акта приймання покупцем. Якщо акт підписано пізніше, ніж відбулося відвантаження, це означає, що контроль не перейшов у момент відвантаження. Дохід мав би бути визнаний пізніше.

Для «Свіжого Хліба» це працює так: компанія відвантажує продукцію 25 грудня, а акт приймання покупець підписує 10 січня. Якщо дохід визнаний у грудні — це порушення. Він має бути визнаний у січні.

Аудитор перевіряє, чи є системна проблема: чи часто акти підписуються пізніше відвантаження. Якщо це поодинокий випадок — можлива помилка. Якщо системно — це ознака маніпуляції або поганої організації документообігу.

2. Умови договору

Аудитор читає договори з клієнтами. Він шукає умови, які впливають на визнання доходу: чи є право повернення, чи є бонуси за обсяг, чи є знижки.

Якщо в договорі є право повернення, дохід визнається тільки в частині, яка не буде повернута. Аудитор перевіряє, чи враховано це.

Для «Свіжого Хліба»: якщо клієнт може повернути до 10% продукції, дохід має бути зменшений на ці 10%. Якщо цього не зроблено — порушення.

3. Відповідність витрат

Аудитор перевіряє, чи витрати, пов'язані з продажем, визнані в тому ж періоді, що й дохід. Якщо дохід визнаний у грудні, а витрати на доставку — у січні, це порушення принципу відповідності.

Ознаки порушення МСФЗ 15

- Акти приймання підписуються пізніше відвантаження систематично.
- Є договори з правом повернення, але дохід не зменшений.
- Витрати, пов'язані з продажем, визнані в іншому періоді.
- Великі відвантаження в кінці звітного періоду без підтвердження від клієнта.
- Повернення продукції в наступному періоді.

Що робити власнику

Запитати CFO:

- Як ми визначаємо момент переходу контролю до клієнта?
- Чи є у нас акти приймання від усіх клієнтів? Чи підписуються вони вчасно?
- Чи є в договорах право повернення? Як ми це враховуємо?
- Чому в грудні так багато відвантажень, а в січні так мало?

Алгоритм перевірки МСФЗ 16 (Оренда)

МСФЗ 16 вимагає, щоб оренда відображалася в балансі. Раніше оренду можна було залишати за балансом (як операційну оренду). Тепер більшість оренд мають бути в балансі як актив (право користування) і зобов'язання (обов'язок платити).

Для «Свіжого Хліба» це означає: оренда складу, офісу, транспорту — все це має бути в балансі. Якщо оренди немає в балансі, звітність не відповідає МСФЗ.

Як аудитор перевіряє цей стандарт

Аудитор бере всі договори оренди компанії. Він перевіряє три речі.

1. Ідентифікація оренди

Аудитор перевіряє, чи всі договори оренди виявлені. Він перевіряє договори з постачальниками, з орендодавцями, з лізинговими компаніями. Якщо є договір, який не класифіковано як оренда, це порушення.

2. Визначення суми зобов'язання

Аудитор перевіряє, чи правильно розраховано зобов'язання за орендою. Воно дорівнює теперішній вартості майбутніх платежів. Для цього використовується ставка дисконтування.

Аудитор перевіряє: чи всі платежі враховані (не тільки базова орендна плата, але й додаткові платежі, якщо вони передбачувані). Чи правильно визначена ставка дисконтування.

3. Визначення активу

Аудитор перевіряє, чи правильно визначено актив (право користування). Він дорівнює зобов'язанню + початкові витрати. Аудитор перевіряє, чи правильно нараховується амортизація цього активу.

Ознаки порушення МСФЗ 16

- Договори оренди не відображені в балансі.
- Зобов'язання за орендою розраховане неправильно.
- Ставка дисконтування не обґрунтована.
- Амортизація активу нараховується неправильно.

Що робити власнику

Запитати CFO:

- Які договори оренди ми маємо?
- Чи всі вони відображені в балансі?
- Як ми визначаємо ставку дисконтування?
- Хто відповідає за перевірку правильності відображення оренди?

Алгоритм перевірки МСФЗ 36 (Знецінення активів)

МСФЗ 36 вимагає, щоб компанія перевіряла, чи не втратили її активи свою вартість. Якщо балансова вартість активу більша за його відшкодовувану вартість, потрібно визнати збиток від знецінення.

Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо обладнання коштує в балансі 10 млн ₴, а на ринку його можна продати за 7 млн ₴ (або воно приносить дохід, який забезпечує тільки 7 млн ₴), потрібно списати 3 млн ₴.

Як аудитор перевіряє цей стандарт

Аудитор перевіряє, чи проводиться тест на знецінення. Це не означає, що компанія має проводити тест щороку для всіх активів. Але для активів, які можуть втратити вартість, це обов'язково.

1. Ознаки знецінення

Аудитор шукає ознаки того, що активи можуть бути знецінені: падіння ринкової вартості, моральне старіння, фізичне пошкодження, зміна планів використання.

2. Розрахунок відшкодовуваної вартості

Аудитор перевіряє, чи правильно визначена відшкодовувана вартість. Це більша з 2 величин: ціна продажу активу на ринку або вартість використання активу (дисконтовані майбутні грошові потоки).

Аудитор перевіряє, чи обґрунтовані припущення, використані в розрахунку.

3. Визнання збитку від знецінення

Якщо балансова вартість більша за відшкодовувану, аудитор перевіряє, чи визнаний збиток.

Ознаки порушення МСФЗ 36

- Тест на знецінення не проводився.
- Відшкодовувана вартість не обґрунтована.
- Знецінення не визнано, хоча ринкова вартість активів впала.

Що робити власнику

Запитати CFO:

- Коли ми востаннє перевіряли активи на знецінення
- Яка зараз ринкова вартість нашого обладнання
- Чи не сталося так, що ми переплатили за активи?
- Як ми визначаємо вартість використання активів?

Алгоритм перевірки МСФЗ 37 (Резерви, умовні зобов'язання)

МСФЗ 37 вимагає створювати резерви, коли є зобов'язання, яке виникло в минулому, його можна оцінити, і є ймовірність, що його доведеться виконати.
Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо є судовий позов, який, найімовірніше, буде програно, потрібно створити резерв. Якщо є гарантійні зобов'язання перед клієнтами, потрібно створити резерв.

Як аудитор перевіряє цей стандарт

Аудитор перевіряє всі потенційні зобов'язання компанії.

1. Виявлення зобов'язань

Аудитор перевіряє: судові позови, претензії клієнтів, гарантійні зобов'язання, зобов'язання перед податковою. Якщо є потенційне зобов'язання, а резерву немає — це порушення.

2. Оцінка зобов'язань

Аудитор перевіряє, чи правильно оцінено резерв. Він має бути найкращою оцінкою витрат, необхідних для виконання зобов'язання.

3. Розкриття

Аудитор перевіряє, чи розкриті резерви у звітності. Якщо резерв створено, але не розкрито, це порушення.

Ознаки порушення МСФЗ 37

- Є судові позови, але резерву немає.
- Резерв занижений порівняно з очікуваними витратами.
- Резерв створено, але не розкрито.
- Умовні зобов'язання не розкриті.

Що робити власнику

Запитати CFO:

- Які судові позови ми маємо?
- Які претензії клієнтів?
- Чи створені резерви під ці зобов'язання?
- Чи достатні ці резерви?

Алгоритм перевірки першого застосування МСФЗ (МСФЗ 1)

МСФЗ 1 визначає, як компанія вперше переходить на МСФЗ. Вона має скласти початковий баланс на дату переходу. Цей баланс має відповідати МСФЗ.
Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо компанія вперше звітує за МСФЗ у 2026 році, вона має скласти баланс на 1 січня 2025 року за МСФЗ.

За стандартом МСФЗ 1 «Перше застосування МСФЗ», компанія має скласти баланс на 1 січня 2025 року (якщо звітність за МСФЗ вперше подається за 2026 рік із порівняльним періодом за 2025 рік).

Чому саме 1 січня, а не 31 грудня?

1. Дата переходу: Це початок найдавнішого періоду, за який компанія представляє повну порівняльну інформацію у своїй першій фінансовій звітності за МСФЗ.
2. Якщо 1а повна звітність за МСФЗ готується за 2026 рік (з порівняльними даними за 2025 рік), то:
    - Звіт про фінстан (баланс) за МСФЗ складається на три дати:
        - на кінець поточного періоду (31 грудня 2026 р.);
        - на кінець порівняльного періоду (31 грудня 2025 р.);
        - на дату переходу на МСФЗ — на початок порівняльного періоду (1 січня 2025 р.).

У чому логіка?

Щоб інвестор або банк бачив порівняння за цілий рік (весь 2025-й рік за правилами МСФЗ), точку відліку (стартовий баланс) треба зафіксувати на 0й секунді цього періоду — тобто станом на початок дня 1 січня 2025 року. Баланс на 31 грудня 2025 року — це вже результат роботи компанії за весь 2025 рік за стандартами МСФЗ.

Як аудитор перевіряє цей стандарт

Аудитор перевіряє, чи правильно складено початковий баланс.

1. Визнання активів і зобов'язань

Аудитор перевіряє, чи всі активи і зобов'язання визнані. За НП(С)БО деякі активи і зобов'язання можуть не визнаватися. За МСФЗ вони мають бути визнані.
Для «Свіжого Хліба» це означає: оренда, яка не відображалася в балансі, має бути відображена. Резерви, які не створювалися, мають бути створені.

2. Оцінка активів і зобов'язань

Аудитор перевіряє, чи правильно оцінені активи і зобов'язання. За МСФЗ оцінка може відрізнятися від оцінки за НП(С)БО.

3. Коригування

Аудитор перевіряє, чи всі коригування зроблені. Різниця між МСФЗ і НП(С)БО має бути відображена в нерозподіленому прибутку.

Ознаки порушення МСФЗ 1
- Початковий баланс не складено.
- Не всі активи і зобов'язання визнані.
- Оцінка активів і зобов'язань не відповідає МСФЗ.
- Коригування не зроблені.

Що робити власнику

Запитати CFO:
- Коли ми перейшли на МСФЗ?
- Чи складений початковий баланс?
- Які коригування були зроблені?
- Хто перевіряв правильність переходу?

Практичний кейс: повна перевірка 1 операції за всіма стандартами

Аудитор бере 1 операцію «Свіжого Хліба» — продаж продукції клієнту.

Крок **1.** Перевірка МСФЗ 15 (Дохід)

Аудитор дивиться на дату відвантаження і дату акта приймання. Якщо акт підписано пізніше, дохід визнано передчасно.

Крок **2.** Перевірка МСФЗ 16 (Оренда)

Якщо операція пов'язана з орендованим обладнанням, аудитор перевіряє, чи правильно відображено оренду.

Крок **3.** Перевірка МСФЗ 36 (Знецінення)

Аудитор перевіряє, чи не знецінилися активи, пов'язані з цією операцією.

Крок **4.** Перевірка МСФЗ 37 (Резерви)

Аудитор перевіряє, чи немає зобов'язань, пов'язаних з цією операцією (гарантія, повернення).

Висновок

Аудитор записує: "Операція відображена правильно за всіма стандартами, за винятком МСФЗ 15 — дохід визнано передчасно. Рекомендується скоригувати звітність.

Таблиця основних відмінностей між НП(С)БО і МСФЗ

Питання	НП(С)БО	МСФЗ
Визнання доходу	За відвантаженням	За переходом контролю
Оренда	За балансом	У балансі (актив + зобов'язання)
Знецінення активів	Не обов'язково	Обов'язковий тест
Резерви	Тільки податкові	Для всіх зобов'язань
Розкриття	Мінімальні	Детальні

Чек-ліст для власника: 5 запитань до CFO про МСФЗ

1. Як ми визначаємо момент переходу контролю до клієнта? Чи є у нас акти приймання?
2. Які договори оренди ми маємо? Чи всі вони відображені в балансі?
3. Коли ми востаннє перевіряли активи на знецінення? Які результати?
4. Які резерви ми створили? Під які зобов'язання? Чи достатні вони?
5. Хто перевіряє правильність нашої звітності за МСФЗ?

Алгоритм перевірки консолідації за МСФЗ (МСФЗ 10, 3, 12)

Про що ці стандарти

МСФЗ 10 визначає, як складати консолідовану звітність — об'єднувати звітності всіх компаній групи так, ніби вони 1 компанія. МСФЗ 3 регулює об'єднання бізнесів (купівля або злиття компаній). МСФЗ 12 вимагає розкривати інформацію про дочірні компанії, спільні підприємства та асоційовані компанії.

Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо власник має кілька компаній (виробництво, торгівля, транспорт), їх звітності мають бути об'єднані в 1 консолідовану звітність.

Як аудитор перевіряє консолідацію

Аудитор починає з перевірки, чи всі компанії, які мають бути включені в консолідацію, дійсно включені. Він бере список дочірніх компаній, асоційованих компаній, спільних підприємств. Якщо якась компанія не включена, але має бути — це порушення.

Далі він перевіряє, чи правильно усунені внутрішньогрупові операції. Це операції між компаніями групи: продажі, закупівлі, кредити, дивіденди. Вони мають бути виключені з консолідованої звітності, щоб не створювати подвійного рахунку.

Аудитор бере вибірку внутрішньогрупових операцій. Він перевіряє, чи вони виключені, чи правильно. Якщо внутрішньогруповий продаж не виключений, виручка і прибуток завищені.
Він також перевіряє, чи правильно розрахована частка меншості. Якщо група володіє не всіма акціями дочірньої компанії, частина прибутку належить іншим власникам. Аудитор перевіряє, чи правильно розрахована ця частка.

Ознаки порушення консолідації

- Не всі компанії групи включені в консолідацію.
- Внутрішньогрупові операції не виключені.
- Частка меншості розрахована неправильно.
- Різні облікові політики в компаніях групи не приведені до єдиної.

Що робити власнику

Запитати CFO:

- Які компанії входять до групи?
- Чи всі вони включені в консолідовану звітність?
- Як ми усуваємо внутрішньогрупові операції?
- Хто перевіряє правильність консолідації?

Алгоритм перевірки фін. інструментів (МСФЗ 9)

МСФЗ 9 регулює облік фін. інструментів: кредитів, дебіторської заборгованості, інвестицій, похідних інструментів. Він вимагає оцінювати фін. активи за справедливою вартістю або амортизованою собівартістю, а також створювати резерви під очікувані кредитні збитки.
Для «Свіжого Хліба» це означає: дебіторська заборгованість (гроші, які винні клієнти) має оцінюватися за амортизованою собівартістю з урахуванням резерву під очікувані збитки.

Як аудитор перевіряє цей стандарт

Аудитор перевіряє, чи правильно класифіковані фін. інструменти. Він дивиться на кредити, дебіторку, інвестиції. Кожен інструмент має бути класифікований правильно.
Він перевіряє, чи правильно оцінені фін. інструменти. Аудитор перевіряє, чи використовується правильний метод оцінки: справедлива вартість або амортизована собівартість.
Він перевіряє, чи створені резерви під очікувані кредитні збитки. Це головна вимога МСФЗ 9. Компанія має оцінювати, яка частина дебіторської заборгованості не буде сплачена, і створювати резерв.
Аудитор перевіряє, чи правильно розрахований резерв. Він дивиться на вік дебіторської заборгованості, на історію списань, на економічні умови.

Ознаки порушення МСФЗ 9

- Фін. інструменти класифіковані неправильно.
- Оцінка фін. інструментів не відповідає МСФЗ.
- Резерв під очікувані кредитні збитки не створено або занижений.
- Розкриття інформації про фін. інструменти неповні.

Що робити власнику

Запитати CFO:

- Як ми оцінюємо дебіторську заборгованість?
- Чи створюємо ми резерв під очікувані збитки?
- Як ми визначаємо, яка частина дебіторки не буде сплачена?
- Чи правильно класифіковані наші кредити та інвестиції?

Алгоритм перевірки розкриттів у звітності за МСФЗ

МСФЗ вимагає, щоб звітність містила не тільки цифри, а й розгорнуті пояснення. Це зроблено тому, що цифри без пояснень вводять в оману. Напр., якщо компанія показала прибуток 10 млн ₴, але не пояснила, що 3 млн ₴ з цього прибутку — це разовий дохід від продажу активу, користувач думає, що бізнес працює краще, ніж насправді.
Для «Свіжого Хліба» це означає: власник дивиться на звітність і бачить прибуток. Але без розкриттів він не знає, що цей прибуток — результат разової події, а не стабільної роботи. Він приймає неправильні рішення — інвестує, розширюється, а через рік виявляється, що бізнес не зростає.

Як аудитор перевіряє розкриття

Аудитор починає з того, що бере повний пакет звітності за МСФЗ і читає її як користувач. Він не шукає помилки в цифрах на цьому етапі — він шукає, чи зрозуміла історія, яку розповідає звітність. Якщо він не розуміє, звідки взялися цифри, — це ознака проблеми.

1. Розкриття облікової політики — що саме бере

Аудитор бере розділ звітності "Облікова політика". Він читає його і відповідає собі на запитання: чи зрозуміло, як компанія рахує ключові показники?

Він перевіряє, чи розкриті методи оцінки для кожного суттєвого активу і зобов'язання:

- Як оцінюються запаси? (FIFO, LIFO, середньозважена?)
- Як нараховується амортизація? (лінійний, прискорений?)
- Як визнається дохід? (за відвантаженням, за підписанням акта, за оплатою?)

Якщо ці методи не розкриті або розкриті загальними фразами (амортизація нараховується згідно з МСФЗ) — це порушення.

Для «Свіжого Хліба»: якщо в обліковій політиці не зазначено, що амортизація нараховується лінійним методом, але в розрахунках використовується прискорений — це невідповідність.

2. Розкриття оцінок і суджень — що саме бере

Аудитор бере розділ "Ключові оцінки та судження". Він перевіряє, чи розкриті всі суттєві припущення, які впливають на звітність.

Він шукає конкретні речі:

- Термін корисного використання ОЗ. Чому обрано 10 років, а не 8 чи 12? Якщо це не пояснено — порушення.
- Ставка дисконтування для оренди. Звідки взято 8%? Якщо це не пояснено — порушення.
- Резерв на сумнівні борги. Як визначено, що 5% дебіторки буде списано? Якщо це не пояснено — порушення.

Для «Свіжого Хліба»: якщо CFO використовує ставку дисконтування 10% для оренди, але ринкові ставки 15%, і він не пояснив, чому використовує 10% — це порушення. Прибуток завищений, тому що ставка дисконтування занижена.

3. Розкриття ризиків — що саме бере

Аудитор бере розділ "Управління ризиками". Він перевіряє, чи розкриті основні ризики, які впливають на бізнес.

Він шукає конкретні речі:

- Валютний ризик. Чи є в компанії операції в валюті? Якщо є, але ризик не розкритий — порушення.
- Кредитний ризик. Чи є дебіторська заборгованість? Якщо є, але ризик неплатежів не розкритий — порушення.
- Ризик ліквідності. Чи є кредити? Якщо є, але ризик невиконання зобов'язань не розкритий — порушення.

Для «Свіжого Хліба»: компанія має дебіторську заборгованість 10 млн ₴. У розділі "Управління ризиками" не зазначено, що є ризик неплатежів. Це порушення. Користувач звітності (банк) не знає, що частина дебіторки може не бути сплачена.

4. Розкриття пов'язаних сторін — що саме бере

Аудитор бере розділ "Операції з пов'язаними сторонами". Він перевіряє, чи розкриті всі операції з пов'язаними сторонами.

Він шукає конкретні речі:

- Хто є пов'язаними сторонами? (власники, родичі ключових менеджерів, компанії під спільним контролем)
- Які операції проводилися? (продажі, закупівлі, кредити, оренда)
- На яких умовах? (ціни, строки)

Для «Свіжого Хліба»: якщо компанія купує борошно у постачальника, яким володіє родич CFO, і ця операція не розкрита — це порушення. Користувач не знає про конфлікт інтересів.

На що саме звертає увагу аудитор у кожному розкритті

Аудитор звертає увагу на три речі.

1. Достатність. Чи достатньо інформації, щоб зрозуміти, як отримані цифри? Напр., якщо облікова політика займає 2 рядки — цього недостатньо. МСФЗ вимагає детального опису.

2. Відповідність. Чи відповідають розкриття реальності? Напр., якщо в обліковій політиці зазначено, що дохід визнається за переходом контролю, але в грудні дохід визнаний за відвантаженням — це невідповідність.

3. Актуальність. Чи враховані зміни в бізнесі? Напр., якщо компанія почала експортувати, але в розкриттях немає валютного ризику — це порушення.

Типові порушення розкриттів

Аудитор регулярно бачить одні й ті самі порушення.

1. Загальні фрази замість конкретики.

Активи оцінюються згідно з МСФЗ — це не розкриття. Як саме оцінюються? Який метод? Які припущення?

Для «Свіжого Хліба»: якщо в обліковій політиці зазначено, що ОЗ оцінюються за собівартістю, але не зазначено, як нараховується амортизація — це порушення.

2. Відсутність пояснень до змін.

Якщо порівняно з минулим роком змінився термін корисного використання активу, це має бути пояснено.

Для «Свіжого Хліба»: CFO змінив термін амортизації з 10 на 8 років. У розкриттях немає пояснення, чому. Це порушення.

3. Ризики не розкриті або описані формально.

Компанія зазнає валютного ризику — це загальна фраза. Який обсяг ризику? Скільки валютних контрактів? Як управляється ризик?

Для «Свіжого Хліба»: компанія купує обладнання за кордоном на 1 млн $. У розділі "Управління ризиками" зазначено: Компанія зазнає валютного ризику. Не зазначено, скільки, як хеджується. Це порушення.

4. Операції з пов'язаними сторонами не розкриті.

Для «Свіжого Хліба»: компанія орендує склад у компанії, якою володіє родич CFO. У звітності немає жодної згадки про цю операцію. Це порушення.

Як аудитор документує порушення

Аудитор готує перелік порушень з посиланнями на конкретні вимоги МСФЗ:

Розділ звітності	Що не розкрито	Яка вимога МСФЗ	Вплив на звітність
Облікова політика	Метод нарахування амортизації	МСФЗ 1.117	Неможливо оцінити достовірність амортизації
Управління ризиками	Валютний ризик (обсяг 1 млн $)	МСФЗ 7.33-42	Неможливо оцінити ризик курсових коливань
Пов'язані сторони	Оренда складу у родича CFO (1,2 млн ₴/рік)	МСФЗ 24	Прихований конфлікт інтересів

Що робити власнику

Власник не повинен перевіряти всі розкриття. Але він має задати 5 запитань CFO.

1. Чи є у звітності розділ з обліковою політикою? Прочитайте мені, як ми оцінюємо ОЗ. Якщо CFO не може прочитати або читає загальними фразами — це проблема.
2. Чи є у звітності пояснення до ключових оцінок? Напр., чому ми використовуємо саме цю ставку дисконтування? Якщо пояснень немає — це проблема.
3. Чи розкриті наші ризики? Напр., скільки у нас дебіторської заборгованості і який ризик неплатежів? Якщо ризики не розкриті або описані формально — це проблема.
4. Чи є у звітності операції з пов'язаними сторонами? Хто ці сторони і на яких умовах ми з ними працюємо? Якщо операцій немає (але вони є насправді) — це проблема.
5. Хто перевіряв, що всі розкриття зроблені правильно? Якщо ніхто не перевіряв — це проблема.

Як відрізнити безлад від навмисного приховування

Якщо розкриття неповні, це може бути:

- Незнання. CFO не знає, що МСФЗ вимагає певних розкриттів. Тоді власник має забезпечити навчання.
- Нехтування. CFO знає про вимоги, але нехтує ними. Тоді власник має посилити контроль.
- Навмисне приховування. CFO не розкриває інформацію, тому що вона може зашкодити йому (операції з пов'язаними сторонами, невигідні умови). Тоді власник має діяти жорстко.

Власник може визначити, з чим він має справу, за реакцією CFO на запитання. Якщо він каже: Я не знав, що це треба розкривати — це незнання. Якщо він каже: Це не суттєво — це нехтування. Якщо він відповідає: Це складна бухгалтерія, ви не зрозумієте — це приховування.

Як інтегрувати результати аудиту МСФЗ із загальною оцінкою CFO

Якість МСФЗ-звітності — це пряме відображення професійної компетентності CFO. Якщо звітність за МСФЗ складена неправильно, це означає, що CFO не володіє стандартами, або не забезпечив якість роботи команди, або свідомо маніпулює.

Як це впливає на оцінку CFO

1 зв'язок — через доступ до фінансування. Якщо звітність за МСФЗ неправильна, банк може відмовити в кредиті або дати його під вищий %. Це прямі втрати для бізнесу. Власник оцінює CFO за тим, наскільки він забезпечує доступ до дешевих грошей.

2 зв'язок — через довіру інвесторів. Якщо звітність за МСФЗ неправильна, інвестор не вкладе гроші. Це втрата можливостей для розвитку. Власник оцінює CFO за тим, наскільки він забезпечує довіру до компанії.

3 зв'язок — через професійну компетентність. МСФЗ — це складна система. Якщо CFO не може забезпечити правильну звітність, це означає, що він не володіє сучасними стандартами. Власник оцінює CFO за професіоналізмом.

4 зв'язок — через контроль. Якісна МСФЗ-звітність потребує системи контролю: перевірки даних, узгодження, затвердження. Якщо CFO не створив таку систему, це означає, що він не забезпечує якість.

Як аудитор інтегрує результати

Аудитор включає оцінку МСФЗ-звітності до загального висновку про CFO. Він описує:

1. Які порушення виявлені.
2. Як вони впливають на звітність.
3. Як вони впливають на доступ до фінансування.
4. Як вони впливають на довіру до CFO.
5. Які рекомендації для власника.

Висновки: чи добре CFO звітує

Чому висновки — це найважливіша частина аудиту

Аудитор може перевірити все — звітність, аналіз, грошові потоки, маніпуляції, МСФЗ. Але якщо він не зробить висновків, власник не отримає відповіді на головне питання: Чи добре працює CFO? Чи варто йому довіряти?

Висновки — це не перелік знайдених проблем. Це діагноз: що працює, що не працює, до чого це призводить, і що робити.

Для власника це найцінніша частина звіту. Вона перетворює купу перевірених фактів на конкретні рішення: залишити CFO, навчити, попередити або звільнити.

Як аудитор будує висновки

Аудитор не вигадує висновок на основі 1 проблеми. Він збирає всі результати перевірки за попередніми розділами і шукає закономірності.

Він відповідає на 4 питання:

1. Які сильні сторони CFO?
2. Які слабкі сторони?
3. Які ризики для бізнесу?
4. Що робити власнику?

Сильні сторони — це те, що працює добре і не потребує змін. Слабкі сторони — це те, що працює погано і потребує уваги. Ризики — це те, що може нашкодити бізнесу, якщо нічого не змінювати. Рекомендації — це конкретні дії для власника.

Як аудитор оцінює сильні сторони CFO

Аудитор дивиться на те, що працює добре.

Наприклад, для «Свіжого Хліба»:

- Звітність готується вчасно.
- Аналіз фінезультатів глибокий.
- Грошові потоки прогнозуються точно.
- МСФЗ-звітність відповідає стандартам.

Аудитор фіксує: CFO компетентний у цих сферах. Власник може не турбуватися про них.

Він також дивиться, чи є у CFO сильна команда, чи він навчає своїх співробітників, чи ділиться знаннями. Якщо це так, це додатковий +.

Як аудитор оцінює слабкі сторони CFO

Аудитор дивиться на те, що працює погано.

Напр., для «Свіжого Хліба»:

- Звітність незручна для власника.
- Є ознаки маніпуляцій.
- Дебіторська заборгованість зростає, але не контролюється.

Аудитор фіксує: CFO слабкий у цих сферах. Власник має звернути на них увагу.

Він також дивиться на системність проблем. Якщо слабкі сторони пов'язані між собою (напр., незручна звітність + ознаки маніпуляцій), це може свідчити про системну проблему — CFO не хоче або не вміє комунікувати з власником чесно.

Як аудитор оцінює ризики для бізнесу

Аудитор не просто фіксує проблеми. Він оцінює, до чого вони можуть призвести.

Ситуація	Ризик	Наслідки

Звітність незручна для власника	Власник не бачить реальної картини	Неправильні стратегічні рішення
Ознаки маніпуляцій	CFO приховує проблеми	Власник дізнається про проблеми, коли вже пізно
Дебіторка зростає	Клієнти не платять	Нестача грошей на рахунках

Аудитор оцінює сукупний ризик. Якщо проблем багато і вони серйозні — ризик високий. Власник має діяти негайно. Якщо проблеми окремі та незначні — ризик низький. Можна діяти поступово.

Як аудитор формулює рекомендації

Рекомендації мають бути конкретними і виконуваними. Вони мають відповідати на питання що робити власнику?

Погана рекомендація: Покращити якість звітності.

Хороша рекомендація: Змінити формат звітності — зробити 1 аркуш з 5 ключовими показниками і поясненнями. Впровадити щомісячні зустрічі власника з CFO для обговорення звітності.

Погана рекомендація: Усунути маніпуляції.

Хороша рекомендація: Прив'язати бонуси CFO до грошового потоку, а не до прибутку. Впровадити щоквартальний точковий аудит вибірки продажів і витрат.

Як аудитор структурує висновки

Аудитор будує висновки за чіткою структурою, яка зрозуміла власнику.

1. Загальна оцінка

Коротко — чи добре працює CFO в цілому.

2. Сильні сторони

Конкретний перелік того, що працює добре, з посиланнями на розділи звіту.

3. Слабкі сторони

Конкретний перелік того, що потребує уваги, з посиланнями на розділи звіту.

4. Ризики

Оцінка того, до чого можуть призвести слабкі сторони.

5. Рекомендації

Конкретні дії для власника з термінами виконання.

Як аудитор використовує GIAS у висновках

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит надавав керівництву обґрунтовані висновки та рекомендації. Це зроблено не для звітності, а для того, щоб власник міг приймати правильні рішення.

Якщо аудит не дає чітких висновків, власник не знає, що робити. Він або ігнорує проблеми, або реагує надто жорстко. GIAS вимагає, щоб аудитор формулював висновки так, щоб вони були зрозумілі та виконувані.

Аудитор перевіряє дотримання GIAS не через формальну відповідність, а через оцінку того, чи його висновки допомагають власнику діяти. Якщо власник отримав звіт, але не зрозумів, що робити, — висновки не працюють.

Приклад висновків для «Свіжого Хліба»

Аудитор зібрав результати всіх перевірок.

1. Загальна оцінка

CFO працює задовільно, але є суттєві проблеми в комунікації з власником та контролі дебіторської заборгованості.

2. Сильні сторони

- Звітність готується вчасно, помилок у податкових розрахунках немає.
- Аналіз фінрезультатів глибокий — CFO розуміє причини змін.
- Грошові потоки прогнозуються точно — компанія не має касових розривів.
- МСФЗ-звітність відповідає стандартам.

3. Слабкі сторони

- Звітність незручна для власника — занадто багато цифр, мало пояснень.
- Є ознаки маніпуляцій — груднева виручка штучно завищена, резерви занижені.
- Дебіторська заборгованість зростає — клієнти платять гірше, але CFO не вживає заходів.

4. Ризики

- Власник не бачить реальної картини бізнесу через незручну звітність.
- Маніпуляції можуть призвести до неправильних рішень і втрати довіри.
- Зростання дебіторки може призвести до нестачі грошей на рахунках.

5. Рекомендації
- Змінити формат звітності — 1 аркуш з 5 ключовими показниками і поясненнями.
- Прив'язати бонуси CFO до грошового потоку, а не до прибутку.
- Впровадити щомісячний контроль дебіторської заборгованості — хто не платить, тим дзвонити.
- Провести точковий аудит продажів і витрат за останній рік.

Як аудитор збирає всі результати воєдино

Що це означає на практиці

Аудитор перевірив 6 розділів: своєчасність звітності, якість аналізу, зручність для власника, грошові потоки, маніпуляції, МСФЗ. Тепер у нього купа висновків. Завдання — не перелічити їх, а скласти цілісну картину.

Аудитор починає з того, що виписує всі виявлені проблеми на 1 аркуш. Без сортування, без оцінки. Просто факт: це не працює.

Для «Свіжого Хліба» це виглядає так:
- Звітність готується вчасно — добре.
- Звітність незручна для власника — проблема.
- Аналіз глибокий — добре.
- Дебіторка зростає — проблема.
- Ознаки маніпуляцій — проблема.
- МСФЗ відповідає стандартам — добре.

Далі він шукає зв'язки між проблемами. Часто проблеми пов'язані:
- Незручна звітність + ознаки маніпуляцій = CFO не хоче, щоб власник бачив реальну картину.
- Дебіторка зростає + ознаки маніпуляцій = продажі можуть бути фіктивними.

Якщо проблеми пов'язані, це не три окремі проблеми, а 1 системна. І системна проблема завжди серйозніша.

Аудитор оцінює сукупний ризик. Він ставить собі запитання: Якщо ці проблеми не виправити, що станеться з бізнесом?

Для «Свіжого Хліба»:
- Якщо не виправити звітність, власник не бачитиме реальної картини.
- Якщо не виправити дебіторку, грошей на рахунках не буде.
- Якщо не виправити маніпуляції, власник прийматиме неправильні рішення.

Висновок: сукупний ризик високий. Проблеми пов'язані, вони посилюють 1 одну.

Далі аудитор визначає пріоритети. Які проблеми треба вирішувати першими? Ті, що несуть найбільший ризик.

Для «Свіжого Хліба» пріоритети:
1. Маніпуляції — найнебезпечніше, бо підриває довіру до всієї звітності.
2. Дебіторка — загрожує грошовому потоку.
3. Незручна звітність — важливо, але не критично.

Як формулювати рекомендації, які дійсно виконуються

Чому більшість рекомендацій не виконуються

Аудитори часто пишуть: Рекомендується покращити якість звітності або Рекомендується посилити контроль. Це не рекомендації. Це побажання. Власник читає це, киває головою, і нічого не змінюється. Тому що незрозуміло, що саме робити.

Рекомендація має відповідати на три запитання:
- Що саме зробити?
- Хто це зробить?
- Коли це має бути зроблено?

Як перетворити загальну фразу на виконувану рекомендацію

Погано: Покращити комунікацію з власником.

Добре: Змінити формат щомісячної звітності — 1 аркуш з 5 ключовими показниками і поясненнями. Впровадити щомісячні 30-хвилинні зустрічі власника з CFO для обговорення звітності. Відповідальний — CFO. Термін — наступний звітний місяць.

Погано: Посилення контролю за дебіторською заборгованістю.

Добре: Впровадити щотижневий моніторинг простроченої дебіторської заборгованості. Призначати відповідального за дзвінки клієнтам при затримці понад 30 днів. Відповідальний — CFO. Термін — до кінця кварталу.

Погано: Усунути маніпуляції у звітності.

Добре: Прив'язати бонуси CFO до грошового потоку, а не до прибутку. Провести точковий аудит продажів і витрат за останній рік. Відповідальний — власник (зміна бонусів) і зовнішній аудитор (перевірка). Термін — до кінця місяця.

Як визначити пріоритетність рекомендацій

Не всі рекомендації однаково важливі. Аудитор визначає пріоритети за 2 критеріями:

1. Терміновість. Що треба зробити негайно, щоб уникнути критичних наслідків?
2. Вплив на бізнес. Що дасть найбільший результат?

Пріоритет **1.** Негайні дії

Це те, що загрожує бізнесу прямо зараз. Для «Свіжого Хліба»:

- Припинити практику визнання доходу без актів приймання (ознака маніпуляцій).
- Впровадити щотижневий контроль дебіторки.

Пріоритет **2.** Важливі, але не критичні

Це те, що можна зробити найближчим часом. Для «Свіжого Хліба»:

- Змінити формат звітності для власника.
- Прив'язати бонуси CFO до грошового потоку.

Пріоритет **3.** Покращення на майбутнє

Це те, що можна зробити, коли основні проблеми вирішені. Для «Свіжого Хліба»:

- Автоматизувати збір даних для звітності.

Як подавати висновки власнику

Чому власник не читає аудиторські звіти

Аудиторські звіти часто виглядають однаково: багато тексту, технічні терміни, загальні фрази, сотня сторінок. Власник не читає їх — він гортає, шукає що робити. Якщо він не знаходить, він відкладає звіт.

Аудитор має зробити три речі, щоб власник прочитав звіт.

1. Структура звіту

Звіт має бути коротким і структурованим.

1. Резюме — 1 сторінка. Що виявили, що робити, які ризики. Це найважливіша частина — власник починає з неї.
2. Деталі — 3-5 сторінок. Факти, докази, розрахунки. Тільки для тих, хто хоче заглибитися.
3. Рекомендації — 1 сторінка. Конкретні дії, терміни, відповідальні.

2. Мова звіту

Аудитор пише простою мовою. Без технічних термінів. Без загальних фраз.

Погано: Виявлено системні порушення принципу відповідності доходів і витрат у частині визнання виручки за договорами з відкладеними умовами переходу права власності.

Добре: Ми багато продаємо в кінці року, але гроші отримуємо на початку наступного. Це означає, що продажі, які ми показуємо, не завжди реальні.

3. Формат звіту

Аудитор готує звіт у форматі, який зручно читати: без таблиць на 50 рядків, без дрібного шрифту. Ключові висновки виділені жирним. Рекомендації винесені окремим блоком.

Як проводити фінальну зустріч з власником

Аудитор не просто надсилає звіт — він проводить зустріч з власником. На зустрічі він:

1. У 2 реченнях говорить головний висновок: CFO в цілому компетентний, але є дві проблеми: маніпуляції з виручкою і відсутність контролю дебіторки.
2. Пояснює ризики простими словами: Якщо ми не припинимо маніпуляції, ви можете втратити довіру до звітності і прийняти неправильне рішення про інвестиції.
3. Показує три головні рекомендації: Ось три речі, які треба зробити в 1у чергу. Ось хто за це відповідає. Ось терміни.
4. Відповідає на запитання. Власник може не зрозуміти щось — аудитор пояснює простою мовою.

Як діяти власнику залежно від висновків

Три сценарії для власника

На основі висновків аудитора власник має три варіанти дій.

Сценарій **1.** Залишити CFO без змін

Цей сценарій обирається, якщо:

- Проблем немає або вони незначні.
- Сильні сторони переважають.
- Ризики низькі.

Що робити власнику:
- Подякувати CFO за роботу.
- Зафіксувати рекомендації аудитора (якщо є) і стежити за їх виконанням.
- Продовжувати регулярно перевіряти звітність.

Приклад для «Свіжого Хліба»: якщо аудитор виявив тільки дрібні недоліки — незручний формат звітності. Все інше працює добре. Власник залишає CFO, але просить змінити формат звітності.

Сценарій **2.** Навчити CFO

Цей сценарій обирається, якщо:
- Проблеми є, але вони пов'язані з незнанням або відсутністю практики.
- CFO визнає проблеми і готовий вчитися.
- Ризики середні.

Що робити власнику:
- Провести розмову з CFO: Ось що не працює. Я хочу, щоб ми це виправили. Я готовий інвестувати у ваше навчання, але через 6 місяців я хочу бачити результат.
- Оплатити навчання CFO з МСФЗ, управління дебіторкою, підготовки звітності.
- Призначити ментора — зовнішнього консультанта або досвідченого фінансиста.
- Встановити контрольну точку через 6 місяців: аудитор перевіряє знову.

Приклад для «Свіжого Хліба»: аудитор виявив помилки в МСФЗ-звітності. CFO визнав, що не знає стандартів. Власник оплачує навчання CFO і призначає ментора. Через 6 місяців аудитор перевіряє знову.

Сценарій **3.** Звільнити CFO

Цей сценарій обирається, якщо:
- Проблеми серйозні (маніпуляції, шахрайство).
- CFO не визнає проблем або не готовий їх виправляти.
- Ризики високі.

Що робити власнику:

1. Підготуватися до звільнення:
- Обмежити доступ CFO до систем, документів, банківських рахунків.
- Зробити копії всіх ключових документів (договори, регістри, банківські виписки).
- Призначити тимчасового виконувача обов'язків (гол. бухгалтер, зовнішній консультант).

2. Провести розмову про звільнення:
- Пояснити, чому прийнято рішення про звільнення.
- Обговорити умови звільнення (компенсація, терміни, передача справ).
- Зафіксувати домовленості письмово.

3. Після звільнення:
- Переконатися, що всі документи передані.
- Переконатися, що доступ до систем заблоковано.
- Провести повну перевірку звітності за останні 2-3 роки (залучити зовнішнього аудитора).
- Найняти нового CFO.

Ключова відмінність 3 сценаріїв

Сценарій	Ознаки	Дії власника
Залишити	Проблем немає або незначні	Подякувати, стежити за дрібницями
Навчити	Проблеми через незнання	Оплатити навчання, призначити ментора
Звільнити	Маніпуляції, шахрайство	Обмежити доступ, призначити заміну

Глава 6. Аудит управління ризиками та контролями

Чи існує система управління ризиками

Чому аудитор починає з питання чи існує

Аудитор, який приходить перевіряти управління ризиками, не починає з оцінки якості. Він починає з простого питання: чи існує система взагалі. Без системи немає чого оцінювати.

Він не шукає ідеальну систему. Він шукає хоч якусь. Документ, регламент, розподіл відповідальності, хоч щось, що показує, що компанія не живе в режимі якось воно буде.

Для власника це означає: якщо системи немає, бізнес керується інтуїцією і реакцією на події. Ризики не ідентифікуються, не оцінюються, не контролюються. Кожна криза — це сюрприз. Кожна втрата — це наслідок того, що про неї не думали заздалегідь.

Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо система управління ризиками відсутня, власник дізнається про проблеми тільки коли вони вже сталися. Напр., про зростання цін на борошно — коли прийшов рахунок від постачальника. Про падіння попиту — коли склади заповнилися непроданою продукцією.

Що таке система управління ризиками в реальному житті

Система управління ризиками — це не товста папка з регламентами. Це спосіб, яким компанія приймає рішення з урахуванням невизначеності.

Для «Свіжого Хліба» це виглядає так:

- Є система. Перед закупівлею борошна CFO аналізує ринок, прогнозує ціни, приймає рішення про фіксацію ціни або спотову закупівлю.
- Немає системи. CFO закуповує борошно, коли закінчується старе, і сподівається, що ціни не зміняться.

Аудитор починає з відповіді на три питання.

1. Чи є документ, який описує систему

Аудитор шукає політику управління ризиками. Це документ, який відповідає на питання:

- Що ми вважаємо ризиком?
- Хто відповідає за управління ризиками?
- Як ми оцінюємо ризики?
- Як ми реагуємо на ризики?
- Як ми моніторимо ризики?

Якщо такого документа немає, це означає, що система не документована. Вона існує тільки в голові CFO. Якщо CFO звільниться, система зникне.

Якщо документ є, аудитор перевіряє його зміст. Він не читає його повністю — він шукає 4 речі:

1. Чи є визначення ризик-апетиту. Скільки компанія готова втратити? Які ризики вона готова прийняти?
2. Чи є розподіл відповідальності. Хто за що відповідає? Хто приймає рішення?

3. Чи є процедура ідентифікації ризиків. Як компанія дізнається про нові ризики?
4. Чи є процедура моніторингу. Як компанія відстежує, чи ризики змінилися?

2. Чи розуміють співробітники свої ролі

Документ може бути ідеальним, але якщо співробітники не знають своїх ролей, він не працює.

Аудитор перевіряє це через розмови. Він запитує співробітників:

- Хто відповідає за управління ризиками у вашій зоні?
- Що ви робите, коли виявляєте ризик?
- Кому ви про це повідомляєте?

Якщо співробітники не можуть відповісти, це означає, що документ існує, але люди не знають про нього.

Для «Свіжого Хліба» аудитор запитує менеджера з закупівель:

- Хто відповідає за ризик зростання цін на борошно?
- Що ви робите, коли бачите, що ціни починають зростати?

Якщо менеджер відповідає: Я не знаю, це питання до CFO, — це означає, що система не працює.

3. Чи є ознаки того, що система використовується

Найважливіше питання. Документ може бути, співробітники можуть знати про нього, але система може не використовуватися.

Аудитор шукає сліди використання:

- Протоколи нарад, де обговорювалися ризики.
- Звіти про моніторинг ризиків.
- Рішення, які були прийняті на основі оцінки ризиків.

Якщо цих слідів немає, система не використовується. Вона існує, але мертва.

Для «Свіжого Хліба» аудитор перевіряє, чи були прийняті рішення на основі ризиків. Напр., чи зафіксував CFO ціну на борошно після того, як побачив ризик зростання? Якщо ні — система не використовується.

Як аудитор оцінює, чи система справді існує

Аудитор не робить висновок про наявність системи на основі 1 документа. Він шукає сукупність ознак:

1. Документ є і він змістовний. Не просто ми управляємо ризиками, а конкретні процедури.
2. Співробітники знають про нього. Не тільки CFO, але й менеджери, які стикаються з ризиками.
3. Є докази використання. Протоколи, звіти, рішення, прийняті на основі оцінки ризиків.

Якщо є всі три ознаки — система існує. Якщо немає жодної або є тільки перша — система не існує.

Типові помилки в оцінці існування системи

1 помилка — плутанина документа і системи. Документ є, значить, система є. Але документ може бути просто папером.

2 помилка — плутанина знання і використання. Співробітники знають про систему, але не використовують її.

3 помилка — ігнорування ознак відсутності системи. Напр., якщо всі рішення приймаються спонтанно, а не за процедурою — система не працює.

Як GIAS впливає на перевірку існування системи

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював наявність системи управління ризиками. Це зроблено не для формальності, а тому, що без системи неможливо управляти бізнесом передбачувано.

Якщо система відсутня, підприємство втрачає здатність передбачати проблеми. Кожна криза стає сюрпризом. Кожна втрата — це наслідок того, що про неї не думали.

GIAS не вимагає, щоб система була ідеальною. Він вимагає, щоб вона існувала. Аудитор перевіряє не дотримання стандарту, а чи є у компанії хоч якась система, яка дозволяє управляти ризиками.

Що робити власнику, якщо система не існує

Якщо аудитор виявив, що система управління ризиками відсутня, власник має прийняти рішення:

1. Створити систему. Розробити політику, визначити відповідальних, навчити співробітників.
2. Прийняти ризик. Якщо компанія мала і ризики не суттєві, можна не створювати систему, але усвідомлювати ризики.
3. Вимагати від CFO створити систему. Встановити термін і контрольну точку.

Як перевіряється актуальність документів

Чому це важливо

Документ, який не оновлюється, перестає відображати реальність. Бізнес змінюється: нові продукти, нові ринки, нові постачальники, нові ризики. Якщо документ не оновлюється, система управління ризиками залишається в минулому.

Аудитор перевіряє, коли документ був створений і коли востаннє оновлювався. Якщо минуло більше року — це сигнал. Якщо більше 2 років — це проблема.

Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо політика управління ризиками створена два роки тому, а компанія за цей час почала експортувати продукцію, в документі немає валютних ризиків. Система не враховує новий напрямок.

Як перевіряє аудитор

Аудитор бере політику управління ризиками і порівнює з поточним станом бізнесу.

Він ставить запитання:

- Коли востаннє оновлювалась політика?
- Які зміни в бізнесі відбулися з того часу?
- Чи враховані ці зміни в політиці?

Якщо відповіді немає або вона розмита — документ неактуальний.

Ознаки неактуальності

- Дата створення старша за два роки.
- У бізнесі з'явилися нові напрямки, але в документі їх немає.
- Змінилося законодавство, але документ не переглядався.
- Змінилися ключові співробітники, але відповідальність у документі не оновлена.

Як визначити, що документ актуальний

Аудитор шукає докази оновлення. Це може бути:

- Дата останнього затвердження < року тому.
- Протоколи нарад, де обговорювалися зміни до документа.
- Версійність — є різні версії документа.

Як перевіряється, чи система охоплює всі сфери діяльності

Чому це важливо

Система, яка охоплює тільки фін. ризики, ігнорує операційні, стратегічні, репутаційні. Це означає, що компанія не бачить половини загроз.

Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо в системі управління ризиками є тільки ризик зростання цін на борошно, але немає ризику псування продукції — система неповна. Псування продукції може коштувати >, ніж зростання цін.

Як перевіряє аудитор

Аудитор бере реєстр ризиків і перевіряє, чи всі сфери діяльності охоплені.

Він ставить запитання:

- Які ризики є у виробництві?
- Які ризики є у збуті?
- Які ризики є у закупівлях?
- Які ризики є в управлінні персоналом?

Якщо якась сфера не згадується, це означає, що ризики в ній не ідентифіковані.

Ознаки неповноти

- У реєстрі ризиків тільки фін. ризики.
- Немає ризиків, пов'язаних з виробництвом.
- Немає ризиків, пов'язаних з клієнтами.
- Немає ризиків, пов'язаних з постачальниками.

Як визначити, що система повна

Аудитор перевіряє, чи є ризики в кожній з ключових сфер:

1. Фін. ризики (ціни, курси, кредити).
2. Операційні ризики (виробництво, логістика, якість).
3. Ризики, пов'язані з ринком (конкуренти, попит).
4. Ризики, пов'язані з персоналом (ключові співробітники).
5. Ризики, пов'язані з регулюванням (податки, законодавство).

Якщо всі сфери охоплені — система повна.

Як перевіряється якість комунікації системи

Чому це важливо

Система, про яку ніхто не знає, не працює. Співробітники мають знати про ризики, про відповідальність, про процедури.

Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо менеджер з закупівель не знає, що він має повідомляти CFO про зростання цін, він цього не зробить. Ризик не буде ідентифікований вчасно.

Як перевіряє аудитор

Аудитор проводить розмови зі співробітниками.
Він ставить запитання:
- Чи знаєте ви про політику управління ризиками?
- Чи знаєте ви свої обов'язки в цій системі?
- Чи проходили ви навчання з управління ризиками?
- Де ви можете знайти документи?
Якщо співробітники не знають, це означає, що комунікація відсутня.
Ознаки поганої комунікації
- Співробітники не знають про політику.
- Співробітники не знають своїх обов'язків.
- Документи недоступні або недоступна актуальна версія.
- Навчання не проводилося або було проведено формально.
Як визначити, що комунікація хороша
Аудитор шукає докази:
- Співробітники відповідають на запитання без затримки.
- Документи доступні на внутрішньому порталі.
- Проводилися навчання, є записи про них.
- На нарадах обговорюються ризики.

Як виявити ознаки мертвої системи

Чому це важливо
Система може існувати формально, але не використовуватися. Це гірше, ніж відсутність системи, тому що створює ілюзію захисту.
Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо політика управління ризиками є, але не впливає на рішення, компанія думає, що ризики контролюються, але це не так. Ілюзія безпеки небезпечніша, ніж її відсутність.
Як перевіряє аудитор
Аудитор шукає ознаки того, що система не використовується.
Ознака **1.** Відсутність слідів використання
Аудитор шукає звіти, протоколи, записи, які показують, що система використовувалася. Якщо їх немає — система мертва.
Ознака **2.** Рішення не пов'язані з ризиками
Аудитор перевіряє ключові рішення за останній рік. Якщо в протоколах немає згадок про ризики, значить, система не впливає на рішення.
Ознака **3.** Співробітники сприймають систему як бюрократію
Аудитор бачить, що співробітники ставляться до системи як до формальності: ми робимо це, тому що так треба, але це не допомагає.
Ознака **4.** Документи не змінюються
Якщо документи не оновлюються роками, це означає, що система не розвивається. Вона мертва.
Як визначити, що система жива
Аудитор шукає докази, що система впливає на поведінку:
- Рішення приймаються з урахуванням ризиків.
- Співробітники повідомляють про ризики, коли їх бачать.
- Менеджмент реагує на повідомлення.
- Документи оновлюються регулярно.

Як інтегрувати результати аудиту існування системи із загальною оцінкою ризик-культури

Чому це важливо
Наявність системи не гарантує, що компанія вміє управляти ризиками. Важливо, щоб була культура — співробітники думали про ризики, говорили про них, враховували їх у рішеннях.
Як це пов'язано з існуванням системи
Система — це інструмент. Культура — це те, як інструмент використовується.
Якщо система є, але культури немає — співробітники роблять вигляд, що працюють з ризиками, але насправді не думають про них.
Якщо система відсутня, а культура є — співробітники думають про ризики, але діють хаотично, без системи.
Ідеальна ситуація — і система є, і культура працює.
Як аудитор оцінює зв'язок
Аудитор перевіряє, чи використовують співробітники систему природно, чи як формальність.

Він ставить запитання:
- Що ви робите, коли бачите ризик?
- Чи повідомляєте ви про це?
- Чи реагує керівництво?
Якщо співробітники повідомляють про ризики природно, без страху, — культура є.
Якщо вони бояться повідомляти або роблять це тільки за процедурою, — культури немає.
Як це впливає на оцінку CFO
Аудитор оцінює, чи створив CFO не тільки систему, а й культуру. Це важливо, тому що культура — це довгострокова річ. Вона залишається, навіть якщо система змінюється.
Що робити власнику
Якщо система є, але культури немає:
- Провести навчання для співробітників.
- Показати, що повідомлення про ризики — це добре, а не погано.
- Включити управління ризиками в оцінку ефективності співробітників.
- Регулярно обговорювати ризики на нарадах.
Якщо система відсутня, а культура є:
- Створити систему, яка підтримуватиме культуру.
- Документувати процедури.
- Призначити відповідальних.

Чи ідентифіковані ключові ризики бізнесу

Чому аудитор починає з повноти, а не з якості
Аудитор, який перевіряє ідентифікацію ризиків, не починає з оцінки того, наскільки добре ризики оцінені. Він починає з простого питання: чи всі ключові ризики взагалі виявлені. Тому що ризик, який не ідентифіковано, не можна оцінити, не можна проконтролювати, не можна управляти.
Для власника це означає: якщо ризик не ідентифікований, компанія дізнається про нього тільки коли він вже стався. А коли він стався — вже пізно щось робити.
Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо в реєстрі ризиків немає ризику зростання цін на борошно, але він стався — компанія втратила гроші, тому що не зафіксувала ціни заздалегідь. Якщо в реєстрі немає ризику падіння попиту, компанія не помітила, що клієнти йдуть до конкурентів.
Як аудитор перевіряє повноту ідентифікації
Аудитор не просто дивиться на реєстр ризиків і перевіряє, чи він товстий. Він перевіряє, чи всі ключові сфери бізнесу охоплені.
Він використовує просту логіку: якщо в реєстрі немає ризику, який об'єктивно існує, — це проблема.
Для цього він проходить по 5 сферах.
1. Зовнішнє середовище
Аудитор перевіряє, чи враховані ризики, які йдуть ззовні, незалежно від компанії.
Він ставить запитання:
- Які ринкові ризики ми бачимо? Як змінюється попит?

- Які конкурентні ризики? Хто з'явився на ринку?
- Які регуляторні ризики? Що змінюється в законодавстві?

Якщо цих ризиків немає — це проблема. Бо вони точно є.

Для «Свіжого Хліба»: ціни на зерно зростають, з'явився новий конкурент, змінилися вимоги до маркування. Якщо цих ризиків немає в реєстрі — компанія не бачить загроз ззовні.

2. Внутрішні операційні процеси

Аудитор перевіряє, чи враховані ризики всередині компанії.

Він ставить запитання:

- Які виробничі ризики? Що може зупинити виробництво?
- Які логістичні ризики? Що може порушити постачання?
- Які ризики якості? Що може вплинути на якість продукції?

Для «Свіжого Хліба»: зламалося обладнання, перебої з електрикою, проблема з постачальником. Якщо цих ризиків немає — компанія не бачить внутрішніх загроз.

3. Фінанси

Аудитор перевіряє, чи враховані фін. ризики.

Він ставить запитання:

- Які валютні ризики? Чи є операції в валюті?
- Які кредитні ризики? Чи є кредити, чи будуть вони обслуговуватися?
- Які ризики ліквідності? Чи вистачить грошей на поточні платежі?

Для «Свіжого Хліба»: кредит у $, дебіторська заборгованість зростає, грошей на рахунках стає менше. Якщо цих ризиків немає — компанія не бачить фін. загроз.

4. Персонал

Аудитор перевіряє, чи враховані ризики, пов'язані з людьми.

Він ставить запитання:

- Що станеться, якщо ключовий співробітник звільниться?
- Які ризики плинності кадрів?
- Чи є ризики, пов'язані з ключовими компетенціями?

Для «Свіжого Хліба»: гол. технолог може звільнитися, і ніхто не знає рецептури. Якщо цього ризику немає — компанія не бачить кадрових загроз.

5. Репутація

Аудитор перевіряє, чи враховані репутаційні ризики.

Він ставить запитання:

- Що може вплинути на довіру до компанії?
- Які ризики, пов'язані з клієнтами?
- Які ризики, пов'язані з постачальниками?

Для «Свіжого Хліба»: скандал з якістю продукції, затримка поставок. Якщо цих ризиків немає — компанія не бачить репутаційних загроз.

Як аудитор перевіряє актуальність ідентифікації

Ризики змінюються. Те, що було ризиком минулого року, може не бути ризиком сьогодні. І навпаки.

Аудитор перевіряє, коли реєстр ризиків востаннє переглядався. Якщо минуло > 3 місяців, а бізнес змінився — це проблема.

Для «Свіжого Хліба»: компанія почала експортувати продукцію. З'явилися валютні ризики, митні ризики, логістичні ризики. Якщо вони не додані в реєстр — ідентифікація неактуальна.

Як аудитор перевіряє якість формулювань

Аудитор дивиться не тільки на те, чи є ризики, але й на те, як вони сформульовані. Хороше формулювання дозволяє управляти ризиком. Погане — ні.

Погане формулювання: Ринковий ризик.

Хороше формулювання: Ризик падіння попиту на хлібобулочні вироби на 15% протягом кварталу через появу нового конкурента.

Аудитор перевіряє, чи кожне формулювання відповідає на три питання:

1. Що може статися? Конкретна подія.
2. Коли? Орієнтовний термін.
3. Які наслідки? Хоча б приблизна оцінка.

Як GIAS впливає на перевірку ідентифікації ризиків

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював, чи система управління ризиками виявляє всі суттєві ризики. Це зроблено не для формальності, а тому, що невиявлений ризик — це найнебезпечніший ризик.
Якщо компанія не ідентифікує ризики, вона не може ними управляти. Вона завжди буде в режимі реагування. Кожна криза стає сюрпризом. Кожна втрата — це наслідок того, що про неї не думали.
GIAS не вимагає, щоб компанія ідентифікувала всі можливі ризики. Він вимагає, щоб процес ідентифікації був системним і охоплював всі ключові сфери.

Типові помилки в ідентифікації ризиків

1 помилка — концентрація тільки на фін. ризиках. Компанія ідентифікує ризики, пов'язані з грошима, але ігнорує операційні, стратегічні, репутаційні.
2 помилка — загальні формулювання. Криза, нестабільність, ринкові ризики — це не ризики, це теми для розмови.
3 помилка — ідентифікація тільки тих ризиків, які вже сталися. Компанія додає ризик у реєстр тільки після того, як він матеріалізувався.
4 помилка — відсутність регулярного перегляду. Реєстр ризиків не оновлюється, хоча бізнес змінюється.
5 помилка — ігнорування думки співробітників. Ризики ідентифікуються тільки CFO, без залучення інших.

Що робити власнику, якщо ідентифікація неповна

Якщо аудитор виявив, що ризики ідентифіковані неповно, власник має три варіанти:
1. Вимагати від CFO оновити реєстр ризиків. Встановити термін і контрольну точку.
2. Залучити зовнішнього експерта. Якщо CFO не може ідентифікувати ризики самостійно, залучити консультанта.
3. Провести мозковий штурм з командою. Зібрати ключових співробітників і разом ідентифікувати ризики.

Як перевіряється залучення співробітників до ідентифікації ризиків

Чому це важливо

Якщо ризики ідентифікує тільки CFO, система неповна. Тому що він фізично не може знати про всі ризики в усіх підрозділах. Менеджер з виробництва знає про ризики на виробництві більше, ніж CFO. Менеджер з продажів знає про ризики з клієнтами більше. Якщо їх не залучати, ці ризики будуть пропущені.
Для «Свіжого Хліба» це означає: CFO може не знати, що на виробництві старе обладнання почало часто ламатися. Але менеджер з виробництва знає. Якщо його не запитали — ризик зупинки виробництва не буде ідентифікований.

Як перевіряє аудитор

Аудитор перевіряє, хто брав участь в ідентифікації ризиків.
Він ставить запитання:
- Хто брав участь у створенні реєстру ризиків?
- Чи залучалися менеджери з інших підрозділів?
- Як часто проводиться збір інформації про ризики від співробітників?

Якщо в реєстрі ризиків немає ризиків від інших підрозділів — це означає, що залучення було неповним.
Він також проводить розмови з менеджерами:
- Вас запитували про ризики у вашій сфері?
- Які ризики ви бачите?
- Чи є у вашій сфері ризики, які не включені в реєстр?

Ознаки того, що залучення недостатнє

- У реєстрі ризиків тільки ризики, пов'язані з фінансами.
- Менеджери не знають, що в компанії ведеться реєстр ризиків.
- Ризики не обговорюються на операційних нарадах.
- Співробітники не повідомляють про ризики, тому що не знають, кому.

Як визначити, що залучення достатнє

Аудитор шукає докази:
- У реєстрі ризиків є ризики від різних підрозділів.
- Проводилися наради з ідентифікації ризиків.
- Є записи про те, хто брав участь.
- Співробітники знають, куди повідомляти про ризики.

Як перевіряється зв'язок ідентифікації ризиків зі стратегією

Чому це важливо

Ризики, які не пов'язані зі стратегією, не мають пріоритету. Компанія може ідентифікувати багато дрібних ризиків, але пропустити стратегічні — ті, які можуть знищити бізнес.

Для «Свіжого Хліба» це означає: стратегія — вихід на експортні ринки. Якщо в реєстрі ризиків немає валютних, митних, логістичних ризиків — ідентифікація не пов'язана зі стратегією.

Як перевіряє аудитор

Аудитор бере стратегічний план компанії і реєстр ризиків.

Він ставить запитання:

- Які ризики пов'язані з досягненням стратегічних цілей?
- Що може завадити нам вийти на новий ринок?
- Що може завадити нам запустити новий продукт?

Якщо в реєстрі ризиків немає ризиків, пов'язаних зі стратегією — це проблема.

Ознаки відсутності зв'язку зі стратегією

- У реєстрі ризиків немає ризиків, пов'язаних з новими напрямками.
- Стратегічні цілі не аналізуються на предмет ризиків.
- Реєстр ризиків не змінюється при зміні стратегії.

Як визначити, що зв'язок є

Аудитор шукає докази:

- Для кожної стратегічної цілі визначено ризики.
- Реєстр ризиків оновлюється при зміні стратегії.
- На нарадах обговорюються ризики досягнення стратегічних цілей.

Як виявляються пропущені ризики на основі аналізу минулих подій

Чому це важливо

Якщо ризик вже стався, значить, він був пропущений. Аналіз минулих подій допомагає виявити ці прогалини.

Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо минулого року ціни на борошно різко зросли, і компанія втратила гроші, значить, ризик зростання цін не був ідентифікований вчасно. Аудитор перевіряє, чи враховано цей ризик зараз.

Як перевіряє аудитор

Аудитор бере дані про минулі збитки та інциденти.

Він ставить запитання:

- Які збитки були за останній рік?
- Які інциденти сталися?
- Чи були ці ризики в реєстрі до того, як вони сталися?

Якщо збитки сталися, але ризики не були ідентифіковані заздалегідь — це означає, що система не навчається на минулих помилках.

Ознаки того, що минулі події не аналізуються

- Реєстр ризиків не оновлюється після інцидентів.
- Немає аналізу причин збитків.
- Одні й ті самі ризики повторюються.

Як визначити, що минулі події аналізуються

Аудитор шукає докази:

- Є записи про аналіз інцидентів.
- Реєстр ризиків оновлено після інцидентів.
- Збитки зменшуються з часом.

Як перевіряється якість джерел інформації для ідентифікації

Чому це важливо

Ризики можна ідентифікувати тільки на основі інформації. Якщо джерела інформації погані — ідентифікація буде неповною.

Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо компанія не відстежує ринкові ціни на борошно, вона не дізнається про зростання цін, поки не прийде рахунок. Джерело інформації відсутнє — ризик не ідентифікований.

Як перевіряє аудитор

Аудитор перевіряє, які джерела використовуються для ідентифікації ризиків.

Він ставить запитання:

- Які джерела інформації ви використовуєте?
- Як часто ви оновлюєте інформацію?
- Хто відповідає за збір інформації?

Ознаки поганих джерел

- Інформація застаріла.

- Джерела неперевірені.
- Ніхто не відповідає за збір інформації.
- Використовується тільки 1 вид джерел (напр., тільки фінзвітність).

Як визначити, що джерела хороші

Аудитор шукає докази:
- Використовуються різні джерела (ринкові звіти, дані конкурентів, прогнози).
- Інформація оновлюється регулярно.
- Є відповідальний за збір інформації.

Як інтегрувати результати ідентифікації ризиків із загальною оцінкою стратегічного мислення CFO

Чому це важливо

Те, як CFO ідентифікує ризики, показує, як він мислить. Якщо він бачить тільки поточні операційні ризики, він мислить операційно. Якщо він бачить стратегічні ризики, він мислить стратегічно.

Як це пов'язано з ідентифікацією

Ідентифікація ризиків — це 1й крок управління ризиками. Якщо CFO не ідентифікує стратегічні ризики, він не може ними управляти. Це означає, що він не думає про довгострокову стійкість бізнесу.

Як аудитор оцінює зв'язок

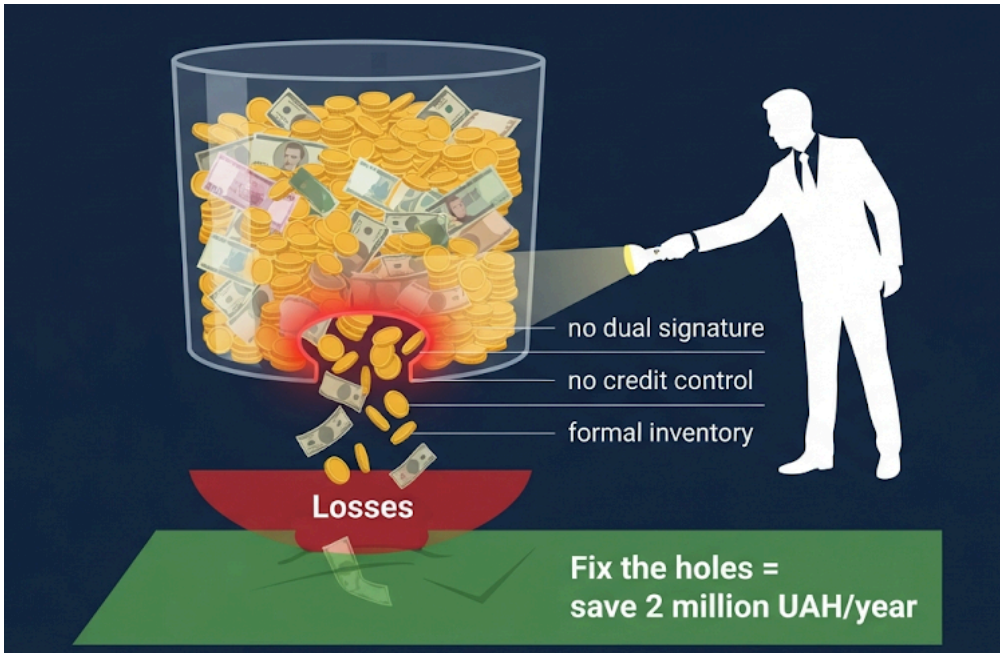
Аудитор оцінює, чи ідентифікуються ризики на всіх рівнях:
1. Операційні ризики — те, що може вплинути на поточну діяльність.
2. Тактичні ризики — те, що може вплинути на виконання планів.
3. Стратегічні ризики — те, що може вплинути на довгострокові цілі.

Якщо ідентифікуються тільки операційні ризики — CFO мислить операційно.
Якщо ідентифікуються стратегічні ризики — CFO мислить стратегічно.

Як це впливає на оцінку CFO

Аудитор оцінює, наскільки CFO здатний бачити картину в цілому. Це важливо, тому що CFO має не тільки управляти поточними ризиками, але й готувати бізнес до майбутніх викликів.

Чи є контролі для ключових ризиків



Чому аудитор перевіряє наявність контролів, а не тільки ризики

Аудитор може побачити, що ризики ідентифіковані правильно і повно. Але це не означає, що компанія захищена. Ризик — це загроза. Контроль — це те, що захищає від загрози.

Якщо контроль відсутній, ризик існує, але ніхто ним не управляє. Це означає, що компанія знає про проблему, але не робить нічого, щоб її вирішити. Гірше, ніж незнання.

Для власника це означає: якщо ризик ідентифікований, але контролю немає, компанія все одно вразлива. Вона знає, що може впасти, але не ставить страховку.

Для «Свіжого Хліба» це означає: ризик зростання цін на борошно ідентифікований. Але якщо немає контролю — напр., процедури фіксації цін — компанія все одно зазнає збитків при зростанні цін. Знати про ризик недостатньо. Треба щось робити.

Як аудитор перевіряє наявність контролів

Аудитор бере реєстр ризиків і проходить по кожному ключовому ризику. Він ставить 1 запитання: Який контроль захищає від цього ризику?
Якщо відповіді немає — контроль відсутній.
Для «Свіжого Хліба»:

Ризик	Контроль
Зростання цін на борошно	?
Псування продукції	?
Неплатежі клієнтів	?
Зупинка виробництва	?

Якщо хоча б 1 ризик не має контролю — це проблема.
Аудитор перевіряє не тільки наявність, але й те, чи контроль відповідає ризику. Напр., контроль моніторинг цін не захищає від зростання цін, він тільки повідомляє про зростання. Справжній контроль — це фіксація цін на 3 місяці вперед.
Як перевіряється дизайн контролів
Навіть якщо контроль є, він може бути спроєктований неправильно.
Аудитор перевіряє дизайн через 4 питання.
1. Хто виконує контроль?
Контроль має виконуватися особою, яка не залучена до операції, яку контролюють. Якщо та сама людина створює платіж і погоджує його — контроль не працює.
Для «Свіжого Хліба»: якщо менеджер з закупівель сам обирає постачальника і сам погоджує ціни — це порушення дизайну. Має бути розділення: вибір постачальника — менеджер, погодження цін — CFO.
2. Як часто виконується контроль?
Контроль має виконуватися з частотою, яка відповідає ризику. Якщо ризик виникає щодня, а контроль виконується раз на місяць — дизайн неправильний.
Для «Свіжого Хліба»: ризик псування продукції виникає щодня. Контроль — перевірка температури в холодильниках. Якщо перевірка виконується раз на тиждень — це занадто рідко.
3. Що робиться з результатами контролю?
Контроль має призводити до дій. Якщо контроль показує відхилення, але ніхто не реагує — дизайн неправильний.
Для «Свіжого Хліба»: контроль показує, що ціни на борошно зростають. Якщо ніхто не фіксує ціни — контроль не працює.
4. Чи задокументований контроль?
Якщо контроль не задокументований, він залежить від конкретної людини. Якщо вона звільниться, контроль зникне.
Як перевіряється операційна ефективність контролів
Дизайн може бути ідеальним, але контроль може не виконуватися. Аудитор перевіряє це через тестування.
Він бере вибірку операцій і перевіряє, чи контроль спрацював.
Для «Свіжого Хліба»:
- Контроль: перед кожною закупівлею борошна CFO має погоджувати ціну.
- Аудитор бере 10 закупівель за останній квартал.
- Він перевіряє, чи є підпис CFO на кожній закупівлі.
Якщо в 3 з 10 закупівель підпису немає — контроль не виконується.
Чому аудитор обирає вибірку, а не перевіряє всі операції
Аудитор не може перевірити всі операції — їх занадто багато. Він перевіряє вибірку. Якщо у вибірці є порушення, це означає, що контроль не працює системно.
Для «Свіжого Хліба»: якщо в 2 з 10 закупівель немає підпису CFO, це означає, що контроль ігнорується. Ігнорується не тільки в цих 2 випадках, а системно.
Як GIAS впливає на перевірку контролів
GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював дизайн і операційну ефективність контролів. Це зроблено не для формальності, а тому, що контроль, який не працює, гірший, ніж його відсутність. Він створює ілюзію захисту.
Якщо компанія не перевіряє контролі, вона не знає, чи вони працюють. Вона може думати, що захищена, але насправді вразлива. GIAS вимагає, щоб аудитор перевіряв не тільки наявність, але й ефективність.
Типові помилки в контролях

1 помилка — контроль є, але не виконується. Дизайн правильний, але люди його ігнорують.
2 помилка — контроль виконується, але не впливає на рішення. Результати контролю ніхто не використовує.
3 помилка — контроль застарів. Він був створений для старих процесів, але не оновлювався.
4 помилка — контроль виконується тією самою людиною, яка створює ризик. Розділення відсутнє.
5 помилка — контроль не задокументований. Ніхто не знає, що він має виконуватися.

Що робити власнику, якщо контролі відсутні або не працюють

1. Вимагати від CFO створити контролі для кожного ключового ризику. Встановити термін.
2. Перевірити, чи контролі виконуються. Попросити аудитора протестувати вибірку.
3. Якщо контролі не виконуються — з'ясувати причини. Чому люди їх ігнорують? Чому немає відповідальності?
4. Впровадити систему моніторингу контролів. Хтось має перевіряти, чи контролі виконуються.

Як перевіряється відповідність контролів розміру та складності бізнесу

Чому це важливо

Контролі мають відповідати бізнесу. Якщо компанія мала, а контролів забагато — вони душать бізнес, створюють бюрократію, сповільнюють рішення. Якщо компанія велика, а контролів замало — ризики не контролюються.

Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо компанія має 50 співробітників і 200 контролів — це забагато. Люди будуть ігнорувати їх, тому що це неможливо виконувати. Якщо компанія має 500 співробітників і 20 контролів — це замало. Ризики будуть пропущені.

Аудитор оцінює пропорційність. Він дивиться на кількість контролів, їх складність, частоту виконання. Він порівнює з розміром компанії, кількістю співробітників, обсягом операцій.

Для «Свіжого Хліба» приклад: контроль — щоденна перевірка температури в холодильниках із записом у журналі. Для компанії з 2 холодильниками це нормально. Для компанії з 20 холодильниками це вже складно, потрібна автоматизація або менша частота.

Як перевіряється своєчасність контролів

Чому це важливо

Контроль, виконаний із запізненням, втрачає сенс. Якщо контроль має виконуватися щодня, а виконується раз на тиждень — ризик встигає матеріалізуватися.

Для «Свіжого Хліба»: контроль перевірка термінів придатності сировини. Якщо його виконувати раз на тиждень, сировина може зіпсуватися за цей час. Якщо виконувати щодня — ризик псування контролюється.

Аудитор перевіряє дати виконання контролів. Він бере вибірку і порівнює: коли мав бути виконаний контроль і коли він був виконаний фактично.

Ознаки проблем зі своєчасністю

- Контролі виконуються із запізненням систематично.
- Дати в журналах не збігаються з реальністю.
- Немає відповідального за дотримання термінів.

Як перевіряється задокументованість контролів

Чому це важливо

Якщо контроль не задокументований, він залежить від конкретної людини. Якщо вона звільниться, контроль зникне.

Для «Свіжого Хліба»: контроль погодження великих платежів з CFO. Якщо ця процедура не задокументована, новий співробітник не знатиме, що потрібно погоджувати. Він просто буде проводити платежі.

Аудитор перевіряє, чи є документ, який описує кожен контроль. Він дивиться на 4 речі:

1. Що саме робити? Конкретні дії.
2. Хто це робить? Відповідальна особа.
3. Коли це робити? Періодичність.
4. Як фіксувати виконання? Форма звіту або запису.

Ознаки проблем з документацією

- Контроль існує, але ніде не описаний.
- Опис загальний, без конкретики.
- Документація застаріла.
- Ніхто не знає, де шукати опис контролю.

Як виявляються компенсуючі контролі

Чому це важливо

Іноді основний контроль не працює. У цьому випадку має бути запасний — компенсуючий контроль.

Для «Свіжого Хліба»: основний контроль — автоматичне блокування платежів понад ліміт. Якщо система зламалася, має бути компенсуючий контроль — ручне погодження таких платежів CFO.
Аудитор перевіряє, чи є компенсуючі контролі для критичних ризиків. Якщо основний контроль не працює, компенсуючий має спрацювати.
Ознаки відсутності компенсуючих контролів
- Основного контролю немає, і запасного теж немає.
- Основний контроль зламався, і ніхто не знає, що робити.
- Немає процедури дій при збої основного контролю.

Як інтегрувати результати аудиту контролів із загальною оцінкою якості управління ризиками CFO

Чому це важливо
Контролі — це основний інструмент, яким CFO управляє ризиками. Якщо контролі відсутні, неспроєктовані або не працюють, це означає, що CFO не впорався зі своїм завданням.
Як це пов'язано з оцінкою CFO
Аудитор оцінює, чи створив CFO систему контролів, яка захищає бізнес. Якщо система працює — це сильна сторона CFO. Якщо ні — слабка.
Для «Свіжого Хліба»: якщо контроль щоденна перевірка температури не виконується, і продукція псується — це пряма втрата грошей. CFO не забезпечив захист. Власник бачить це і робить висновки.
Як аудитор оцінює зв'язок
Аудитор оцінює три речі:
1. Системність. Чи є контролі для всіх ключових ризиків, чи тільки для деяких.
2. Якість. Чи правильно спроєктовані контролі, чи вони працюють.
3. Надійність. Чи можна покладатися на контролі, чи вони часто дають збій.

Чи працюють контролі на практиці (тестування)

Чому тестування — це найважливіший крок в аудиті контролів
Аудитор може перевірити наявність контролів. Він може побачити, що контролі правильно спроєктовані — є процедури, призначені відповідальні, графіки виконання. Але це не дає відповіді на головне питання: чи працюють ці контролі на практиці? Дизайн — це теорія. Тестування — це практика.
Різниця між наявністю контролю і його роботою — це різниця між страховим полісом, який ви купили, і страховим полісом, який виплатить гроші, коли станеться страховий випадок.
Для власника це означає: ви можете мати ідеальну процедуру погодження великих платежів. Але якщо на практиці CFO погоджує все підряд, не дивлячись на документи — процедура не працює. Ви можете мати процедуру перевірки якості сировини при ввезенні. Але якщо менеджер ставить підпис, не дивлячись на якість — процедура не працює.
Аудитор не вірить на слово. Він не вірить документам. Він вірить тільки фактам, які підтверджені перевіркою. Тому він тестує контролі.
Для «Свіжого Хліба» це означає: є процедура — перед відвантаженням продукції перевіряти термін придатності. Аудитор бере 10 відвантажень за останній місяць. Він перевіряє, чи є відмітка про перевірку

терміну придатності в кожному випадку. Якщо в 3 випадках відмітки немає — контроль не працює. Якщо в усіх 10 відмітка є — контроль працює.

Як аудитор обирає, які контролі тестувати в 1у чергу

Аудитор не тестує всі контролі — їх може бути десятки або сотні. Він обирає ті, які мають найбільший вплив на ризики. Він використовує три критерії.

Критерій **1.** Важливість ризику, який захищає контроль

Чим більший ризик, тим важливіше перевірити контроль. Ризик втрати ключових клієнтів важливіший за ризик затримки пошти. Контроль, який захищає від зупинки виробництва, важливіший за контроль, який захищає від помилки в оформленні документів.

Для «Свіжого Хліба»:

- Контроль наявності резервного генератора (ризик зупинки виробництва) — тестується в 1у чергу.
- Контроль своєчасності оформлення документів (ризик штрафів) — тестується в 2у чергу.

Критерій **2.** Частота виконання контролю

Як це працює в реальності

Аудитор не думає про %. Він думає про те, що він хоче дізнатися і скільки прикладів йому для цього потрібно.

Приклад **1.** Щоденний контроль: температура в холодильниках

Контроль виконується щодня. Аудитор хоче дізнатися: чи справді його виконують без пропусків?

Щоб перевірити пропуски, йому потрібно подивитися різні дні: будні, вихідні, початок місяця, кінець місяця. Чому? Тому що пропуски можуть бути не випадковими, а закономірними. Напр., у вихідні співробітник не виходить на роботу і забуває перевірити температуру. Або в кінці місяця співробітник зайнятий звітами і пропускає перевірку.

Якщо аудитор візьме 5 днів (напр., з понеділка по п'ятницю), він може не побачити, що у вихідні контроль пропускають. Він зробить висновок: контроль працює. Але насправді контроль не працює у вихідні.

Тому аудитор бере 30 днів (цілий місяць). Він бачить всі дні тижня. Якщо пропуски є тільки у вихідні — він бачить закономірність. Якщо пропуски розкидані випадково — він бачить, що проблема в дисципліні.

Приклад **2.** Щомісячний контроль: звірка з банком

Контроль виконується раз на місяць. Аудитор хоче дізнатися: чи справді звірку проводять щомісяця без пропусків?

Щоб перевірити це, йому потрібно подивитися різні місяці. Чому? Тому що пропуски можуть бути закономірними. Напр., у відпускний сезон (липень-серпень) співробітника немає, і звірку не проводять.

Якщо аудитор візьме 3 місяці поспіль (січень, лютий, березень), він побачить, чи є пропуски в ці місяці. Але він не побачить, чи є пропуски влітку.

Тому аудитор діє так:

- Спочатку він бере 3 місяці поспіль, щоб перевірити регулярність. Якщо в 1 з 3 місяців звірки немає — він робить висновок: контроль працює нерегулярно. Далі не перевіряє, тому що проблема вже очевидна.
- Якщо у всіх 3 місяцях звірка є — він переходить до перевірки сезонних пропусків. Він бере додаткові місяці з різних сезонів: січень (зима), квітень (весна), серпень (літо), листопад (осінь).

Чому так? Тому що аудитор хоче бути впевненим, що контроль працює завжди, а не тільки в ті місяці, які він перевірив. Якщо в усіх місяцях звірка є — значить, контроль працює системно.

Підсумок

- Для щоденних контролів — беремо місяць (30 днів). Це дає всі дні тижня, щоб побачити закономірності.
- Для щомісячних контролів — беремо кілька місяців з різних сезонів, щоб побачити, чи немає сезонних пропусків. Але спочатку перевіряємо 3 місяці поспіль на регулярність.

> *Чому для щомісячних контролів не беруть весь рік*
>
> Тому що це займе занадто багато часу. Аудитор не може перевірити всі 12 звірок за рік, якщо їх багато і вони складні. Він обирає вибірку, яка дає йому достатньо інформації для висновку.
>
> Якщо він перевірить 3 місяці поспіль і побачить, що звірка проведена в усіх 3 — це означає, що контроль, швидше за все, працює системно. Ймовірність того, що контроль випадково спрацював 3 місяці поспіль, а в інші місяці пропускався, дуже низька.
>
> Якщо він перевірить 3 місяці поспіль і побачить пропуск в 1 з них — він робить висновок, що контроль нерегулярний. Немає сенсу перевіряти далі, тому що проблема вже очевидна.
>
> Аудитор перевіряє стільки, скільки потрібно, щоб побачити проблему. Якщо проблема є — вона проявиться навіть на 3 місяцях. Якщо проблеми немає — 3 місяці дають підстави вважати, що контроль працює.

Аудитор завжди ставить собі питання: Які ситуації я хочу побачити? і обирає вибірку так, щоб побачити всі можливі ситуації, де контроль може дати збій.

Критерій **3.** Історія проблем

Якщо в минулому були проблеми з конкретним контролем — його тестують у 1у чергу. Якщо контроль раніше пропускали або він не спрацьовував — він більш ризикований.

Для «Свіжого Хліба»: минулого року був випадок, коли контроль фіксації цін на борошно не спрацював — ціни різко зросли, компанія переплатила. Аудитор тестує цей контроль у 1у чергу.

Як визначається розмір вибірки для тестування

Розмір вибірки залежить від 3 факторів.

Фактор **1.** Частота контролю

Частота контролю визначає, скільки операцій накопичується за період. Чим частіше виконується контроль, тим більше операцій можна перевірити.

Для щоденних контролів за місяць накопичується 30 операцій. Аудитор перевіряє їх усі, тому що це дає повну картину: чи є пропуски, чи є закономірності (напр., пропуски у вихідні).

Для щомісячних контролів за рік накопичується 12 операцій. Аудитор перевіряє вибірку — 3-5 операцій, щоб зрозуміти, чи контроль виконується регулярно.

Якщо він бачить проблему навіть на невеликій вибірці — він розширює перевірку. Якщо проблеми немає — він робить висновок, що контроль працює.

Фактор **2.** Важливість ризику.

Чим критичніший ризик, тим більша вибірка. Для критичних контролів (зупинка виробництва, втрата грошей) вибірка більша. Для менш важливих — менша.

Фактор **3.** Очікувана кількість помилок.

Якщо аудитор очікує проблеми (є сигнали, що контроль ігнорується) — вибірка більша. Якщо проблем не очікується — вибірка може бути меншою.

Для «Свіжого Хліба»:

- Щоденний контроль перевірки температури в холодильниках (критичний) — вибірка 30 днів.
- Щотижневий контроль перевірки цін на сировину (важливий) — вибірка 10 тижнів.
- Щомісячний контроль звірки з банком (важливий) — вибірка 3 місяців.
- Контроль замовлення канцтоварів (неважливий) — вибірка 5 операцій.

Як проводиться тестування 1 контролю

Для кожної операції у вибірці аудитор перевіряє 4 речі.

1. Чи виконано контроль?

Він шукає доказ виконання: підпис, відмітку, запис у журналі, е-підтвердження. Якщо доказу немає — контроль не виконано.

2. Чи правильно виконано?

Він перевіряє, чи відповідає виконання процедурі. Напр., процедура вимагає перевірки температури в 3 точках. Якщо співробітник перевірив тільки в 1 — контроль виконано неправильно.

3. Чи своєчасно виконано?

Він перевіряє дату виконання. Якщо контроль мав виконуватися щодня, а виконано раз на три дні — це порушення своєчасності.

4. Чи призвів контроль до дій?

Якщо контроль виявив відхилення, перевіряється, чи була реакція. Напр., контроль показав, що температура вище норми. Чи викликали ремонтника? Чи перенесли продукцію? Якщо ні — контроль не працює.

Приклад для «Свіжого Хліба»: контроль "перевірка терміну придатності перед відвантаженням"

Дата	Відмітка про перевірку	Термін придатності в нормі	Підпис
01.08	Є	Так	Є
02.08	Є	Так	Є
03.08	Немає	—	—
04.08	Є	Ні (прострочено)	Є
05.08	Є	Так	Є

Аудитор бачить:

- В 1 випадку контролю немає.
- В 1 випадку контроль виявив проблему, але продукція все одно відвантажена — реакції немає.

Висновок: контроль виконується нерегулярно, і навіть коли виявляє проблему — реакції немає.

Як тестуються автоматизовані контролі

Автоматизовані контролі (в системах, програмах) тестуються інакше. Аудитор не перевіряє кожну операцію. Він перевіряє налаштування системи і тестує, чи система дійсно працює.

Приклад для «Свіжого Хліба»: автоматичне блокування платежів понад 500 тис. ₴

Крок **1.** Перевірка налаштувань

Аудитор перевіряє, чи правильно встановлено ліміт 500 тис. ₴. Він дивиться налаштування в системі і порівнює з процедурою. Якщо в процедурі зазначено 500 тис., а в системі 1 млн — це помилка.

Крок **2.** Тестування блокування

Аудитор пробує створити платіж на 600 тис. ₴ і дивиться, чи система блокує. Якщо блокує — контроль працює. Якщо ні — не працює.

Крок **3.** Перевірка можливості обходу

Аудитор перевіряє, чи є спосіб обійти блокування. Напр., чи може адміністратор системи провести платіж в обхід блокування? Якщо так — контроль ненадійний.

Крок **4.** Перевірка журналу подій

Аудитор перевіряє, чи були випадки, коли платіж понад 500 тис. ₴ було проведено без блокування. Якщо так — контроль не спрацював.

Як тестуються ручні контролі

Ручні контролі (які виконуються людьми) тестуються через вибірку і спостереження.

Приклад для «Свіжого Хліба»: контроль "перевірка якості сировини при ввезенні на склад"

Крок **1.** Спостереження

Аудитор стоїть на складі і дивиться, як менеджер перевіряє якість сировини. Він звертає увагу:

- Чи перевіряє менеджер всі документи (сертифікати, декларації)?
- Чи перевіряє якість візуально?
- Чи робить вибірку для перевірки?
- Чи заповнює журнал?

Якщо менеджер ставить підпис, не дивлячись на документи — контроль не працює.

Крок **2.** Вибірка документів

Аудитор бере 20 ввезень за останній місяць. Він перевіряє, чи є в кожному випадку підпис менеджера. Якщо в 3 випадках підпису немає — контроль пропущено.

Крок **3.** Перевірка якості

Аудитор перевіряє, чи були випадки, коли сировина з браком потрапляла на виробництво. Якщо так — контроль не спрацював.

Як виявляються системні проблеми через тестування

Тестування вибірки дозволяє виявити не тільки окремі порушення, але й системні проблеми.

Системна проблема **1.** Контроль не виконується регулярно

Якщо в 3 з 30 випадків контроль пропущено — це може бути випадковість. Якщо в 10 з 30 — це системна проблема. Контроль не є частиною звичних процесів.

Системна проблема **2.** Контроль виконується формально

Якщо контроль виконується, але результати не використовуються — це формальне виконання. Напр., температура перевіряється, але при відхиленнях ніхто не реагує.

Системна проблема **3.** Контроль виконується неправильно

Якщо співробітник робить не те, що вимагає процедура — це системна проблема. Напр., перевіряє тільки верхню полицю холодильника замість 3.

Системна проблема **4.** Контроль виконується із запізненням

Якщо контроль має виконуватися щодня, а виконується раз на три дні — це системна проблема.

<u>Як тестуються контролі в умовах змін</u>

Бізнес змінюється. З'являються нові продукти, нові ринки, нові постачальники. Контролі мають змінюватися разом з бізнесом. Якщо вони не оновлюються, вони перестають захищати.

Приклад для «Свіжого Хліба»: компанія почала експортувати продукцію

З'явилися нові ризики: валютні ризики, митні ризики, логістичні ризики. Аудитор перевіряє:

1. Чи з'явилися контролі для нових ризиків? Напр., контроль валютного курсу, контроль митного оформлення.
2. Чи оновлені старі контролі з урахуванням змін? Напр., контроль ціноутворення тепер має враховувати валютний курс.

Якщо контролі не оновлені — вони застаріли.

<u>Як документуються результати тестування</u>

Аудитор фіксує результати для кожної операції у вибірці. Він створює таблицю:

Операція	Контроль виконано?	Правильно?	Своєчасно?	Реакція на відхилення

Платіж № 45	Так	Так	Так	Н/Д
Платіж № 67	Так	Так	Так	Н/Д
Платіж № 89	Ні	—	—	Н/Д
Перевірка темп. 15.08	Так	Так	Так	Немає
Перевірка темп. 16.08	Так	Ні	Так	Немає

Висновок аудитора:

- Контроль платежів: 1 порушення з 10 (10%) — контроль працює.
- Контроль температури: 1 порушення правильності, 1 відсутність реакції на відхилення — контроль не працює.

Як GIAS впливає на тестування контролів

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит тестував операційну ефективність контролів.

Яку проблему вирішує GIAS?

Без GIAS компанія може мати ідеальний дизайн контролів, але не знати, чи вони працюють. Вона думає, що захищена, але насправді вразлива. GIAS вимагає перевіряти ефективність, а не тільки наявність.

Що втрачає компанія, якщо ігнорує GIAS?

Вона втрачає впевненість у тому, що контролі захищають бізнес. Вона може зазнати збитків через контроль, який не спрацював, але вона думала, що він працює.

Як аудитор перевіряє корисність функції?

GIAS вимагає, щоб аудитор не просто перевіряв, чи є контроль, а чи він дійсно зменшує ризик. Аудитор перевіряє це через тестування вибірки. Він оцінює, чи контроль дійсно запобігає проблемам або виявляє їх вчасно.

Типові помилки при тестуванні контролів

1 помилка. Тестування тільки дизайну, а не виконання.

Аудитор перевіряє, як має бути, а не як є. Він дивиться процедуру і робить висновок, що контроль працює. Але на практиці контроль може не виконуватися.

2 помилка. Занадто мала вибірка.

З 5 операцій не можна зробити висновок про систему. Якщо контроль виконується 100 разів на місяць, вибірка має бути не менше 20-30.

3 помилка. Ігнорування винятків.

Якщо контроль не спрацював 1 раз, це може бути випадковість. Якщо три рази — це система. Аудитор має звертати увагу на повторювані порушення.

4 помилка. Не тестувати автоматизовані контролі.

Деякі аудитори перевіряють тільки ручні, ігноруючи автоматичні. Але автоматичні контролі також можуть давати збій.

5 помилка. Не перевіряти реакцію на відхилення.

Аудитор перевіряє, чи контроль виявлено, але не перевіряє, чи була реакція. Контроль без реакції марний.

6 помилка. Не документувати результати.

Без документації неможливо зробити висновки. Аудитор має фіксувати кожну перевірку.

Як результати тестування впливають на загальну оцінку системи

Результати тестування показують, чи можна покладатися на контролі.

Якщо всі проконтрольовані операції виконані правильно — контроль працює. Можна покладатися на нього.

Якщо частина операцій виконана з порушеннями — контроль не працює системно. Потрібно вживати заходів.

Якщо більшість операцій виконана з порушеннями — система контролів ненадійна. Потрібно повністю переглядати систему.

Аудитор робить висновок для власника:

Було протестовано три ключові контролі: погодження платежів, перевірка температури, перевірка терміну придатності. Контроль платежів працює. Контроль терміну придатності виконується нерегулярно. Контроль температури не призводить до дій при відхиленнях. Рекомендується негайно впровадити автоматичний моніторинг температури з сигналізацією та призначити відповідального за реагування.

Що робити власнику, якщо тестування показало проблеми

Крок **1.** Запитати CFO

Чому контроль не працює? Що заважає його виконувати?

Крок **2.** З'ясувати причини

Можливі причини:

- Не вистачає часу (контроль занадто частий або занадто складний).

- Не вистачає людей (контроль виконує 1 людина, яка перевантажена).
- Немає відповідальності (ніхто не перевіряє, чи контроль виконано).
- Контроль занадто складний (потрібно спростити).
- Контроль незручний (потрібно автоматизувати).

Крок **3.** Прийняти рішення

- Посилити контроль (призначити відповідального, ввести санкції за пропуски).
- Спростити контроль (зменшити частоту, спростити процедуру).
- Автоматизувати контроль (замінити ручний контроль на автоматичний).
- Прийняти ризик (якщо контроль не критичний).

Крок **4.** Встановити контрольну точку

Через місяць перевірити, чи ситуація змінилася. Якщо не змінилася — проблема системна.

Як тестуються контролі в умовах віддаленої роботи

Чому це важливо

Віддалена робота змінила те, як виконуються контролі. Раніше аудитор міг прийти в офіс, побачити, як співробітник виконує контроль, перевірити документи на місці. Тепер багато контролів виконуються з дому. І це створює нові ризики та нові виклики для тестування.

Для «Свіжого Хліба» це означає: менеджер перевіряє температуру в холодильниках віддалено, через датчики. Але хто перевіряє, чи він дійсно дивиться на показники? Хто перевіряє, чи він реагує на відхилення? Контроль існує, але як його протестувати?

Як перевіряє аудитор

Аудитор перевіряє три речі.

1. Доступ до систем

Він перевіряє, чи співробітник має доступ до системи, через яку виконується контроль, з дому. Якщо доступу немає — контроль не може виконуватися.

Для «Свіжого Хліба»: менеджер має перевіряти температуру через мобільний додаток. Аудитор перевіряє, чи додаток встановлено, чи є доступ.

2. Журнали виконання

Він перевіряє журнали системи: коли співробітник заходив у систему, коли виконував контроль.

Для «Свіжого Хліба»: журнал показує, що менеджер перевіряв температуру щодня о 8:00. Але аудитор перевіряє, чи це дійсно він, чи це автоматична дія.

3. Реакція на відхилення

Він перевіряє, чи були випадки, коли система показувала відхилення, і чи була реакція.

Для «Свіжого Хліба»: система показала підвищення температури. Аудитор перевіряє, чи викликали ремонтника, чи перенесли продукцію. Якщо ні — контроль не працює.

Ознаки проблем з віддаленими контролями

- Співробітник не має доступу до системи з дому.
- Журнали показують, що контроль виконується, але немає доказів, що це робить конкретна людина.
- Відхилення не фіксуються або на них не реагують.

Як тестуються контролі за участю зовнішніх сторін

Чому це важливо

Деякі контролі виконуються не співробітниками компанії, а сторонніми організаціями. Напр., банк перевіряє платіжні доручення, аутсорсингова компанія веде бухгалтерію, охоронна фірма перевіряє доступ на склад.

Для «Свіжого Хліба» це означає: контроль "перевірка відповідності платежів" виконується банком. Але як аудитор перевірить, чи банк дійсно перевіряє платежі? Як він отримає докази?

Добре. Ось 10 пунктів перевірки контролів, які виконуються зовнішніми сторонами. Кожен пункт — з поясненням, чому це важливо, як перевіряється і що може піти не так.

Як перевіряється контроль, який виконує зовнішня сторона

Пункт **1.** Чи є документ, який підтверджує виконання контролю

Зовнішня сторона, виконуючи контроль, створює документи: журнали, акти, звіти, підтвердження. Якщо таких документів немає — значить, контроль або не виконувався, або виконувався, але не фіксувався. А без фіксації немає доказів.

Як перевіряє аудитор. Він запитує у зовнішньої сторони документи, які підтверджують виконання контролю. Якщо їх немає — це проблема.

Приклад для «Свіжого Хліба». Охоронна фірма має вести журнал реєстрації відвідувачів складу. Аудитор запитує журнал. Якщо журналу немає — контроль не виконується.

Пункт **2.** Чи документи заповнені повністю

Навіть якщо документи є, вони можуть бути заповнені не повністю. Напр., у журналі відвідувачів може бути заповнена дата, але немає підпису відвідувача. Або є час входу, але немає часу виходу. Неповний документ — це не доказ виконання контролю.

Як перевіряє аудитор. Він бере вибірку документів і перевіряє, чи всі графи заповнені.

Приклад для «Свіжого Хліба». Аудитор бере 10 записів у журналі реєстрації відвідувачів. У 3 записах немає підпису відвідувача. Це означає, що контроль виконується неякісно.

Пункт **3.** Чи немає пропусків у документах

Документи можуть бути заповнені повністю, але з пропусками. Напр., у щоденному журналі може не бути записів за вихідні дні. Або в щомісячному звіті може не бути даних за певний період.

Як перевіряє аудитор. Він перевіряє, чи документи охоплюють усі дні/періоди, коли контроль мав виконуватися.

Приклад для «Свіжого Хліба». У журналі відвідувачів немає записів за суботи та неділі. Але склад працює цілодобово, і відвідувачі бувають у вихідні. Це означає, що контроль не виконується у вихідні.

Пункт **4.** Чи документи підписані відповідальними особами

Документ без підпису — це не документ. Підпис підтверджує, що контроль виконано конкретною особою. Якщо підпису немає, немає відповідального.

Як перевіряє аудитор. Він перевіряє, чи є підписи відповідальних осіб у кожному документі.

Приклад для «Свіжого Хліба». У журналі відвідувачів є записи, але немає підпису охоронця, який зафіксував візит. Аудитор фіксує: контроль виконано, але відповідальний не визначений.

Пункт **5.** Чи документи створені вчасно

Документи можуть бути створені заднім числом. Напр., журнал може бути заповнений за тиждень 1 разом, а не щодня. Це означає, що контроль не виконувався в реальному часі.

Як перевіряє аудитор. Він порівнює дати в документах з датами операцій. Якщо документи створені значно пізніше — це ознака проблеми.

Приклад для «Свіжого Хліба». У журналі всі записи за тиждень зроблені 1 почерком, чорнилом 1 кольору, датовані п'ятницею. Це означає, що журнал заповнювали заднім числом.

Пункт **6.** Чи зовнішня сторона надає регулярні звіти про виконання контролю

Якщо зовнішня сторона виконує контроль, вона має звітувати про це. Регулярні звіти — це доказ того, що контроль виконується системно.

Як перевіряє аудитор. Він запитує звіти за період. Якщо їх немає або вони нерегулярні — це проблема.

Приклад для «Свіжого Хліба». Охоронна фірма має подавати щомісячний звіт про кількість відвідувачів, порушення, інциденти. Аудитор перевіряє, чи є такі звіти, чи вони регулярні.

Пункт **7.** Чи звіти містять інформацію про відхилення та порушення

Якщо контроль виявив проблеми, це має бути відображено у звітах. Відсутність порушень у звітах може означати, що контроль не виявляє проблем.

Як перевіряє аудитор. Він перевіряє, чи є у звітах інформація про порушення та відхилення.

Приклад для «Свіжого Хліба». Охоронна фірма звітує, що за півроку не було жодного порушення. Але аудитор знає, що на складі були випадки несанкціонованого доступу. Це означає, що контроль не працює або звіти неповні.

Пункт **8.** Чи зовнішня сторона реагує на відхилення

Контроль не має сенсу, якщо він виявляє проблеми, але ніхто на них не реагує. Аудитор перевіряє, чи були випадки, коли зовнішня сторона виявила порушення, і що було зроблено.

Як перевіряє аудитор. Він перевіряє, чи є записи про реакцію на виявлені порушення.

Приклад для «Свіжого Хліба». Охоронна фірма виявила, що стороння особа проникла на склад. Аудитор перевіряє, чи було повідомлення керівництву, чи були вжиті заходи. Якщо ні — контроль не працює.

Пункт **9.** Чи є санкції за невиконання контролю

Якщо зовнішня сторона не виконує контроль, це має мати наслідки. Наявність санкцій у договорі — це стимул виконувати контроль.

Як перевіряє аудитор. Він перевіряє договір: чи є санкції за невиконання контролю, чи застосовувалися вони.

Приклад для «Свіжого Хліба». У договорі з охоронною фірмою зазначено: за кожен пропущений запис у журналі — штраф 1000 ₴. Аудитор перевіряє, чи застосовувалися штрафи. Якщо немає, хоча пропуски були — санкції не працюють.

Пункт **10.** Чи аудитор може перевірити контроль самостійно

Останній і найважливіший пункт. Аудитор не повинен покладатися тільки на документи зовнішньої сторони. Він має можливість перевірити контроль самостійно — через власну вибірку операцій.

Як перевіряє аудитор. Він бере вибірку операцій, які мала перевірити зовнішня сторона, і перевіряє їх самостійно.

Приклад для «Свіжого Хліба». Банк мав перевірити 10 платежів понад 100 тис. ₴. Аудитор бере ці 10 платежів і перевіряє, чи дійсно вони були перевірені банком. Якщо банк не може підтвердити перевірку — контроль не працює.

Підсумок: що робити власнику

Якщо у вас є контролі, які виконують зовнішні сторони, перевірте:

1. Чи є документи, що підтверджують виконання контролю?
2. Чи заповнені вони повністю?
3. Чи немає пропусків?
4. Чи є підписи відповідальних?
5. Чи документи створені вчасно, а не заднім числом?
6. Чи зовнішня сторона надає регулярні звіти?
7. Чи звіти містять інформацію про порушення?
8. Чи є реакція на виявлені порушення?
9. Чи є санкції за невиконання контролю?
10. Чи ви можете перевірити контроль самостійно?

Якщо на більшість питань відповідь "ні" — контроль не працює.

Ознаки проблем з контролями зовнішніх сторін

- У договорі немає зобов'язань щодо контролю.
- Звіти відсутні або неповні.
- Вибірка показує, що контроль не виконувався.

Як використовувати аналітику для тестування контролів

Чому це важливо

Аналітика даних дозволяє перевірити контролі без перевірки кожної операції. Замість того щоб дивитися 100 документів, аудитор може проаналізувати всі операції і виявити аномалії.

Для «Свіжого Хліба» це означає: замість перевірки 30 платежів вручну, аудитор може проаналізувати всі 1000 платежів за місяць і знайти ті, які виглядають підозріло.

Як перевіряє аудитор

Аудитор використовує три види аналітики.

1. Аналіз відхилень

Він порівнює показники за різні періоди. Якщо є різкі зміни — це сигнал.

Для «Свіжого Хліба»: кількість платежів понад 500 тис. ₴ у грудні різко зросла. Аудитор перевіряє, чи це пов'язано з контролем.

2. Аналіз винятків

Він шукає операції, які вибиваються із загальної картини.

Для «Свіжого Хліба»: 1 постачальник отримує платежі значно частіше за інших. Аудитор перевіряє, чи це не ознака шахрайства.

3. Аналіз трендів

Він дивиться на зміни показників у часі. Якщо контроль працює, кількість порушень має зменшуватися.

Для «Свіжого Хліба»: кількість прострочених платежів зменшується з місяця в місяць — контроль працює. Якщо зростає — не працює.

Ознаки проблем, виявлені аналітикою

- Різкі зміни показників без пояснення.
- Операції, які вибиваються із загальної картини.
- Тренд на погіршення показників.

Як оцінювати витрати на контроль проти вигоди від нього

Чому це важливо

Контролі коштують грошей і часу. Якщо контроль коштує більше, ніж ризик, який він захищає, він невигідний. Компанія витрачає ресурси на те, що не приносить користі.

Для «Свіжого Хліба» це означає: контроль "перевірка кожної накладної" займає 2 години на день. Це коштує 20 тис. ₴ на місяць (зарплата співробітника). Але ризик помилки в накладних становить максимум 5 тис. ₴ на місяць. Контроль невигідний.

Як перевіряє аудитор

Аудитор оцінює три речі.

1. Вартість контролю

Він розраховує, скільки коштує контроль: зарплата співробітників, час, software.

Для «Свіжого Хліба»: співробітник витрачає 10 годин на тиждень на перевірку накладних. Його зарплата — 50 тис. ₴ на місяць. Контроль коштує 12,5 тис. ₴ на місяць.

2. Вартість ризику

Він оцінює, скільки коштує ризик, який захищає контроль: потенційні втрати, штрафи, репутаційні втрати.

Для «Свіжого Хліба»: помилка в накладних може призвести до втрати 5 тис. ₴ на місяць.

3. Порівняння

Він порівнює вартість контролю з вартістю ризику. Якщо контроль дорожчий за ризик — він невигідний.

Для «Свіжого Хліба»: контроль коштує 12,5 тис. ₴, ризик — 5 тис. ₴. Контроль невигідний.

Ознаки невигідних контролів

- Вартість контролю вища за потенційні втрати.
- Співробітники витрачають багато часу на неважливі контролі.
- Контроль створює бюрократію, не зменшуючи ризики.

Як інтегрувати результати тестування контролів із загальним аудиторським висновком

Чому це важливо

Результати тестування контролів не існують самі по собі. Вони впливають на загальний висновок аудитора про систему внутрішнього контролю та про якість роботи CFO.

Як це пов'язано

Якщо більшість контролів працюють — система надійна. Власник може бути спокійним.

Якщо частина контролів не працює — система потребує доопрацювання. Власник має вжити заходів.

Якщо більшість контролів не працюють — система ненадійна. Власник має діяти негайно.

Як аудитор формулює висновок

Аудитор готує висновок за структурою:

1. Що перевіряли. Які контролі тестувалися, яка вибірка.
2. Що виявили. Які контролі працюють, які ні.
3. Що це означає. Який ризик для бізнесу.
4. Що робити. Конкретні рекомендації.

Приклад висновку для «Свіжого Хліба»

Було протестовано три ключові контролі: погодження платежів, перевірка температури, перевірка терміну придатності.

- Контроль платежів працює — порушень не виявлено.
- Контроль температури не працює — виявлено пропуски та відсутність реакції на відхилення.
- Контроль терміну придатності працює частково — виявлено окремі пропуски.

Рекомендується негайно впровадити автоматичний моніторинг температури з сигналізацією та призначити відповідального за реагування на відхилення. Контроль терміну придатності потребує посилення дисципліни виконання.

Загальний висновок: система внутрішнього контролю потребує доопрацювання. Рекомендується провести повторне тестування через 3 місяці.

Чи є моніторинг ризиків та контролів

Чому моніторинг — це те, що відрізняє живу систему від мертвої

Аудитор, який перевіряє систему управління ризиками, знає: найчастіше провалюється саме моніторинг. Компанії створюють реєстри ризиків, впроваджують контролі, призначають відповідальних. Але через півроку все це перестає оновлюватися. Реєстр ризиків стає архівним документом, контролі виконуються формально, а нові ризики залишаються непоміченими.

Чому це відбувається? Тому що моніторинг — це рутина. Він не дає миттєвого результату, не приносить задоволення, не вирішує проблему тут і зараз. Він вимагає дисципліни і системності. Саме тому він провалюється найчастіше.

Аналогія: автомобіль без приладової панелі

Уявіть, що ви їдете на автомобілі, у якому немає спідометра, покажчика пального, термометра двигуна. Ви їдете, але не знаєте, з якою швидкістю рухаєтесь, скільки пального залишилося, чи не перегрівся двигун. Ви можете їхати довго, але в будь-який момент можете залишитися без пального або спалити двигун.

Система управління ризиками без моніторингу — це такий самий автомобіль. Контролі — це двигун, який має працювати. Реєстр ризиків — це карта, яка показує, куди ви їдете. Але без приладової панелі ви не знаєте, чи двигун працює, чи ви збиваєтеся з курсу.

Для власника це означає: ви можете мати ідеальну систему управління ризиками на папері. Але якщо немає моніторингу, ця система мертва. Ризики змінюються, а ви про це не знаєте. Контролі перестають працювати, а ви про це не знаєте. Ви дізнаєтеся про проблеми тільки коли вони вже сталися.

Яку проблему вирішує моніторинг

Моніторинг вирішує три ключові проблеми.

1 проблема — невидимість змін. Ризики не статичні. Вони змінюються разом з бізнесом. Якщо немає моніторингу, компанія не бачить цих змін. Вона продовжує управляти ризиками, які вже не актуальні, і не помічає нових загроз.

2 проблема — деградація контролів. Контролі, які не перевіряються, перестають працювати. Люди звільняються, процеси змінюються, системи оновлюються. Без моніторингу компанія не знає, чи контролі все ще працюють.

3 проблема — відсутність навчання. Кожна проблема — це урок. Якщо немає моніторингу, компанія не аналізує, чому проблема сталася, і не змінює систему, щоб вона не повторилася.

Для «Свіжого Хліба» це виглядає так: минулого року компанія ідентифікувала ризик зростання цін на борошно і впровадила контроль — фіксацію цін на 3 місяці. Через рік ринок змінився, ціни стали більш волатильними, і фіксація на 3 місяці вже не захищає. Але ніхто цього не помітив, тому що моніторингу немає. Компанія продовжує фіксувати ціни на 3 місяці і втрачає гроші, тому що ринок змінився.

Чого потребує якісний моніторинг

Якісний моніторинг — це не разова дія. Це система, яка складається з 5 елементів.

1. Відповідальний. Хтось конкретний має відповідати за моніторинг. Не CFO, а конкретна людина з ім'ям та прізвищем.

2. Процедура. Має бути описано, як часто проводиться моніторинг, що перевіряється, як документуються результати.
3. Документування. Результати моніторингу мають фіксуватися. Без документації немає доказів, що моніторинг проводився.
4. Реакція. Якщо моніторинг показав проблему, має бути рішення. Без реакції моніторинг марний.
5. Аналіз. Кожна проблема має аналізуватися. Чому вона сталася? Що зробити, щоб вона не повторилася?

Зв'язок з GIAS

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював, чи система управління ризиками та контролів постійно вдосконалюється. Моніторинг — це механізм такого вдосконалення.

Без моніторингу система управління ризиками стає статичною. Вона не реагує на зміни в бізнесі та зовнішньому середовищі. GIAS вимагає, щоб система була динамічною, тобто здатною адаптуватися.

Якщо компанія ігнорує GIAS, вона втрачає здатність адаптуватися до змін. Ризики змінюються, а контролі залишаються тими самими. Компанія стає вразливою до нових загроз.

Структура розділу

Цей розділ покаже, як аудитор перевіряє моніторинг. Ми розглянемо 8 ключових питань:

1. Чи є відповідальний за моніторинг?
2. Чи є процедура моніторингу?
3. Чи відстежуються зміни ризиків?
4. Чи відстежується робота контролів?
5. Чи оновлюються контролі при зміні ризиків?
6. Чи моніторинг призводить до дій?
7. Чи є моніторинг глибоким, а не поверхневим?
8. Як виявити ознаки формального моніторингу?

Кожне питання буде розкрите через реальні приклади з «Свіжого Хліба», конкретні дії аудитора і практичні рекомендації для власника.

1. Як перевіряється наявність моніторингу

Чи є відповідальний за моніторинг

Аудитор починає перевірку моніторингу з питання: Хто в компанії відповідає за те, щоб ризики і контролі залишалися актуальними?

Він не питає про процедури. Він питає про конкретну людину.

Якщо відповідь: Це входить в обов'язки CFO — це не відповідь. Це означає, що ніхто конкретно не відповідає. Якщо відповідь: Іван Петрович, фін. менеджер, раз на квартал перевіряє реєстр ризиків — це відповідь.

Чому це важливо? Тому що якщо немає конкретної людини, немає відповідальності. Якщо немає відповідальності, моніторинг не виконується.

Як перевіряє аудитор

Аудитор не просто запитує, хто відповідає. Він перевіряє три речі.

1. Чи знає людина про свій обов'язок?

Аудитор розмовляє з людиною, яку назвали відповідальною. Він запитує:

- Які ваші обов'язки з моніторингу?
- Як часто ви проводите моніторинг?
- Що ви перевіряєте?
- Де ви фіксуєте результати?

Якщо людина не може відповісти на ці питання, вона не виконує моніторинг, навіть якщо формально вона за нього відповідає.

2. Чи є це в посадовій інструкції?

Аудитор бере посадову інструкцію відповідальної особи. Він шукає пункт про моніторинг. Якщо цього пункту немає — це означає, що моніторинг не є офіційним обов'язком. Людина може ігнорувати його без наслідків.

3. Чи є докази виконання?

Аудитор шукає сліди моніторингу. Якщо немає протоколів, звітів, записів — значить, моніторинг не виконується.

Для «Свіжого Хліба»:

Аудитор запитує CFO: Хто відповідає за моніторинг ризиків та контролів?

CFO: Іван Петрович, наш фін. менеджер.

Аудитор розмовляє з Іваном Петровичем.

Аудитор: Іване Петровичу, які ваші обов'язки з моніторингу?
Іван Петрович: Я раз на квартал перевіряю реєстр ризиків.
Аудитор: Де ви фіксуєте результати?
Іван Петрович: Я роблю нотатки в блокноті.
Аудитор: Покажіть мені ці нотатки за останній рік.
Іван Петрович показує три аркуші паперу. На них написано: 1 квартал — все добре, 2 квартал — все добре, 3 квартал — все добре.
Аудитор запитує: А що ви перевіряєте конкретно?
Іван Петрович: Дивлюся, чи все на місці.
Аудитор: А як ви визначаєте, що все на місці?
Іван Петрович: Я знаю.
Висновок аудитора:
- Відповідальний призначений (Іван Петрович).
- Але він не знає своїх обов'язків.
- Він не має чіткої процедури.
- Він не документує результати.
- Він не аналізує, що означає все добре.
Фактично моніторингу немає. Є людина, яка дивиться, чи все на місці, але це не моніторинг. Це ритуал.
Чи є процедура моніторингу
Навіть якщо відповідальна людина є, це не гарантує моніторингу. Без процедури моніторинг залежить від настрою, пам'яті і розуміння цієї людини. Сьогодні вона перевірить — завтра забуде. Цього місяця перевірить — наступному не вистачить часу.
Аудитор перевіряє, чи є документ, який описує процедуру моніторингу.
Що має бути в процедурі
Процедура має відповідати на 5 питань.
1. Як часто проводиться моніторинг?
Частота залежить від 2 факторів:
- Швидкість змін у бізнесі. Якщо бізнес змінюється швидко (нові продукти, нові ринки, нові постачальники), моніторинг має бути частішим.
- Важливість ризику. Критичні ризики перевіряються частіше.
Для «Свіжого Хліба»:
- Ризик псування продукції (критичний, змінюється щодня) — моніторинг раз на місяць.
- Ризик зростання цін на борошно (важливий, змінюється щотижня) — моніторинг раз на квартал.
- Ризик зміни законодавства (середній, змінюється раз на рік) — моніторинг раз на півроку.
2. Що саме перевіряється?
Процедура має визначати обсяг перевірки.
Мінімальний обсяг:
- Реєстр ризиків (чи всі ризики актуальні, чи є нові, чи змінилися оцінки).
- Контролі (чи виконуються, чи правильно, чи ефективно).
3. Як документуються результати?
Процедура має визначати формат документування.
Мінімальні вимоги:
- Дата проведення моніторингу.
- Хто проводив.
- Що перевірялося.
- Що виявлено.
- Які рішення прийняті.
4. Хто приймає рішення за результатами?
Процедура має визначати, хто приймає рішення, коли моніторинг виявляє проблему.
Напр.: Якщо моніторинг виявив, що контроль не працює, CFO приймає рішення протягом 5 робочих днів.
5. Як контролюється виконання рішень?
Процедура має визначати, як перевіряється, що рішення виконані.
Напр.: Через місяць після прийняття рішення проводиться повторний моніторинг, щоб переконатися, що проблема вирішена.
Як перевіряє аудитор

Аудитор бере процедуру моніторингу (якщо вона є) і перевіряє, чи вона відповідає цим 5 вимогам.
Якщо процедура є, але вона неповна (напр., визначає частоту, але не визначає обсяг або документування) — це проблема.
Якщо процедури немає — це серйозна проблема.
Для «Свіжого Хліба»:
Аудитор запитує CFO: Покажіть мені процедуру моніторингу.
CFO показує документ. Він називається "Порядок моніторингу ризиків та контролів".
Аудитор читає документ.
Він бачить, що в документі зазначено:
- Моніторинг проводиться щоквартально.
- Перевіряється реєстр ризиків та контролі.
- Результати фіксуються в протоколі.
Але в документі немає:
- Конкретних термінів (до якого числа проводиться моніторинг).
- Конкретного обсягу (що саме перевіряється в реєстрі).
- Відповідального за документування.
- Процедури прийняття рішень.
- Процедури контролю виконання рішень.
Висновок аудитора:
Процедура є, але вона неповна. Вона не дає відповідей на ключові питання. Вона не забезпечує системний моніторинг.
Як відрізнити формальну відповідальність від реальної
Формальна відповідальність — це коли людина призначена, але нічого не робить. Реальна відповідальність — це коли людина виконує моніторинг, фіксує результати і приймає рішення.
Як перевіряє аудитор
Аудитор використовує три тести.
Тест **1.** Чи є результати?
Якщо людина відповідає за моніторинг, але немає протоколів, звітів або записів — значить, моніторинг не проводиться.
Тест **2.** Чи є зміни?
Якщо моніторинг проводиться, але нічого не змінюється (реєстр ризиків не оновлюється, контролі не змінюються) — значить, моніторинг формальний.
Тест **3.** Чи є реакція на проблеми?
Якщо моніторинг виявляє проблеми, але ніхто на них не реагує — значить, моніторинг формальний.
Для «Свіжого Хліба»:
Аудитор перевіряє, чи є результати моніторингу Івана Петровича. Він просить показати протоколи за останній рік.
Іван Петрович показує три протоколи. У всіх написано: Все добре. Зауважень немає.
Аудитор перевіряє, чи були зміни в системі за цей рік. Він бачить, що реєстр ризиків не оновлювався. Контролі не змінювалися.
Аудитор перевіряє, чи були проблеми, на які мав відреагувати моніторинг. Він бачить, що за рік було три випадки псування продукції через порушення температурного режиму.
Аудитор запитує Івана Петровича: Чому у вас у протоколах написано все добре, хоча були випадки псування продукції?
Іван Петрович: Я не знав про ці випадки.
Висновок аудитора:
Моніторинг формальний. Відповідальний не знає про проблеми, тому що не перевіряє фактичні дані (журнали температури, акти списання). Він просто дивиться на реєстр ризиків і ставить галочку.
2. Як перевіряється, чи відстежуються зміни ризиків
Перевірка регулярності перегляду реєстру ризиків
Аудитор перевіряє, чи реєстр ризиків переглядається регулярно. Він дивиться на дати змін у реєстрі і порівнює з датами змін у бізнесі.
Як перевіряє аудитор
Аудитор бере реєстр ризиків і дивиться на дату створення та дату останньої зміни кожного ризику.
Він ставить запитання:

- Коли востаннє ви переглядали реєстр ризиків?
- Які ризики з'явилися за останній рік?
- Які ризики зникли?
- Як змінилися оцінки ризиків?

Якщо відповіді немає або вона розмита — реєстр не переглядається.

Для «Свіжого Хліба»:

Аудитор бере реєстр ризиків.

Він бачить, що реєстр створений два роки тому. За цей час додано 1 новий ризик і видалено жодного. Оцінки ризиків не змінювалися.

Аудитор знає, що компанія за цей час:

- Почала експортувати продукцію (з'явилися валютні ризики, митні ризики, логістичні ризики).
- Змінила постачальника борошна (з'явився ризик якості).
- Запустила нову лінійку продукції (з'явився ризик попиту).

Аудитор запитує CFO: Чому в реєстрі немає валютних ризиків, митних ризиків, ризику якості, ризику попиту?

CFO: Ми не встигли додати.

Аудитор: А коли ви плануєте додати?

CFO: На наступному перегляді.

Аудитор: А коли буде наступний перегляд?

CFO: Не знаю, ми не планували.

Висновок аудитора:

Реєстр не переглядається регулярно. Нові ризики не додаються. Система не відстежує зміни в бізнесі.

Перевірка повноти виявлення нових ризиків

Аудитор перевіряє, чи всі нові ризики виявлені.

Як перевіряє аудитор

Аудитор порівнює реєстр ризиків з поточним станом бізнесу.

Він ставить запитання:

- Які нові напрямки діяльності з'явилися?
- Які нові продукти?
- Які нові ринки?
- Які нові постачальники?

Для кожного нового напрямку він перевіряє, чи є відповідний ризик у реєстрі.

Для «Свіжого Хліба»:

Аудитор знає, що компанія почала експортувати продукцію в країни ЄС.

Він перевіряє, чи є в реєстрі ризики, пов'язані з експортом:

- Валютний ризик (зміна курсу €/₴).
- Митний ризик (зміна митних правил).
- Логістичний ризик (затримка поставок).
- Регуляторний ризик (зміна вимог до продукції).

В реєстрі немає жодного з цих ризиків.

Висновок аудитора:

Нові ризики не виявлені. Компанія не бачить загроз, пов'язаних з новим напрямком діяльності.

Перевірка актуальності оцінок ризиків

Оцінки ризиків мають змінюватися при зміні ймовірності або впливу.

Як перевіряє аудитор

Аудитор порівнює поточні оцінки ризиків з даними про фактичні події.

Він ставить запитання:

- Як змінилася ймовірність цього ризику?
- Як змінився вплив цього ризику?
- Чому оцінка не змінилася, хоча події показали інше?

Для «Свіжого Хліба»:

Ризик зростання цін на борошно оцінений як середній (ймовірність 30%, вплив 1 млн ₴).

Аудитор перевіряє фактичні дані:

- За останній рік ціни на борошно зросли на 30%.
- Волатильність цін зросла вдвічі.
- Компанія втратила 2 млн ₴ через зростання цін.

Аудитор запитує CFO: Чому ризик досі оцінюється як середній, хоча ви втратили 2 млн ₴?
CFO: Ми не переглядали оцінки.
Висновок аудитора:
Оцінки ризиків неактуальні. Система не відстежує зміну ймовірності та впливу ризиків.

3. Як перевіряється, чи відстежується робота контролів

Перевірка регулярності виконання контролів

Навіть якщо ризики відстежуються, контролі можуть перестати працювати. Аудитор перевіряє, чи виконуються контролі регулярно.

Як перевіряє аудитор

Аудитор бере вибірку контролів і перевіряє, чи виконувалися вони регулярно.
Він ставить запитання:
- Як часто має виконуватися цей контроль?
- Як часто він виконувався фактично?
- Чи були пропуски?

Для «Свіжого Хліба»:
Контроль: щоденна перевірка температури в холодильниках.
Аудитор бере журнал температури за останні 3 місяці.
Він бачить:
- Січень: 31 запис (щодня).
- Лютий: 28 записів (щодня).
- Березень: 18 записів (пропущено 13 днів).

Аудитор запитує CFO: Чому в березні пропуски?
CFO: Співробітник звільнився, нового не призначили.
Аудитор: А чому ви не помітили, що контроль не виконується?
CFO: Ми не перевіряли.
Висновок аудитора:
Контроль не виконується регулярно. Проблема не була виявлена, тому що моніторинг відсутній.

Перевірка правильності виконання контролів

Контроль може виконуватися, але неправильно.

Як перевіряє аудитор

Аудитор порівнює фактичне виконання контролю з процедурою.
Для «Свіжого Хліба»:
Процедура вимагає перевірки температури в 3 точках холодильника.
Аудитор спостерігає, як виконується контроль. Він бачить, що співробітник перевіряє тільки верхню полицю.
Аудитор запитує: Чому ви перевіряєте тільки верхню полицю?
Співробітник: Так зручніше, нижні полиці важко дістати.
Аудитор: А ви знаєте, що процедура вимагає перевірки 3 точок?
Співробітник: Ні, мені ніхто не казав.
Висновок аудитора:
Контроль виконується неправильно. Співробітник не знає процедури. Моніторинг не виявив цю проблему.

Перевірка ефективності контролів

Контроль може виконуватися регулярно і правильно, але не бути ефективним.

Як перевіряє аудитор

Аудитор перевіряє, чи зменшив контроль кількість інцидентів, чи виявляє проблеми.
Для «Свіжого Хліба»:
Контроль температури виконується регулярно і правильно. Але продукція продовжує псуватися.
Аудитор перевіряє, чому.
Він бачить, що температура в холодильниках перевіряється, але датчики не калібрувалися два роки. Вони показують неправильну температуру.
Аудитор запитує CFO: Коли ви востаннє калібрували датчики?
CFO: Не пам'ятаю. Мабуть, давно.
Висновок аудитора:
Контроль неефективний. Він не виявляє проблеми, тому що обладнання не працює. Моніторинг не перевіряє ефективність контролю, тільки його наявність.

4. Як перевіряється, чи оновлюються контролі при зміні ризиків

Перевірка реакції на зміну ризиків
Якщо ризик змінився, контроль має змінитися разом з ним.
Як перевіряє аудитор
Аудитор перевіряє, чи були випадки, коли ризик змінився, а контроль не оновлювався.
Для «Свіжого Хліба»:
Ризик зростання цін на борошно зріс (ціни стали більш волатильними).
Контроль — фіксація цін на 3 місяці.
Аудитор перевіряє, чи контроль було оновлено.
Він бачить, що контроль залишився тим самим — фіксація на 3 місяці.
Аудитор запитує CFO: Чому ви не оновили контроль, хоча ризик зріс?
CFO: Ми думали, що цього достатньо.
Аудитор: Але ви втратили 2 млн ₴ через зростання цін. Чому ви не змінили контроль після цього?
CFO: Ми не аналізували причини втрат.
Висновок аудитора:
Контроль не оновлюється при зміні ризиків. Компанія продовжує використовувати застарілі контролі, які вже не захищають.
Перевірка адекватності контролів новим ризикам
Коли з'являється новий ризик, має з'явитися новий контроль.
Як перевіряє аудитор
Аудитор перевіряє, чи нові ризики мають контролі.
Для «Свіжого Хліба»:
З'явився новий ризик — кібератака (компанія почала використовувати хмарні сервіси).
Аудитор перевіряє, чи є контроль для цього ризику.
Він бачить, що контролю немає.
Аудитор запитує CFO: Чому немає контролю для ризику кібератаки?
CFO: Ми не думали про це.
Висновок аудитора:
Нові ризики не мають контролів. Компанія не створює захист для нових загроз.
Перевірка причин неоновлення
Аудитор з'ясовує, чому контролі не оновлюються.
Можливі причини:
1. Не знали про зміну. Компанія не відстежує зміни ризиків.
2. Не встигли. Моніторинг не призводить до дій.
3. Не хотіли. Компанія не хоче витрачати ресурси на оновлення контролів.
4. Не розуміли важливості. Компанія недооцінює ризики.
Як перевіряє аудитор
Аудитор запитує CFO: Чому ви не оновили контроль?
Відповідь показує, яка причина.
Для «Свіжого Хліба»:
Аудитор запитує: Чому ви не оновили контроль фіксації цін?
CFO: Ми не знали, що ризик зріс.
Аудитор: Але ви втратили 2 млн ₴. Як ви могли не знати?
CFO: Ми не аналізували, чому втратили гроші.
Висновок аудитора:
Причина неоновлення — відсутність аналізу причин втрат. Компанія не вчиться на своїх помилках.
5. Як перевіряється, чи моніторинг призводить до дій
Перевірка наявності рішень за результатами моніторингу
Моніторинг має сенс тільки якщо він призводить до рішень.
Як перевіряє аудитор
Аудитор перевіряє, чи є рішення, прийняті на основі моніторингу.
Для «Свіжого Хліба»:
Моніторинг показав, що контроль температури не виконується регулярно.
Аудитор перевіряє, чи було прийнято рішення.
Він не знаходить жодного рішення.
Аудитор запитує CFO: Моніторинг показав проблему. Яке рішення ви прийняли?

CFO: Ми вирішили призначити відповідального.
Аудитор: А де документ, що ви призначили відповідального?
CFO: Ми вирішили усно.
Висновок аудитора:
Рішення немає. Проблему не вирішено.
Перевірка виконання рішень
Навіть якщо рішення прийняте, воно може не виконуватися.
Як перевіряє аудитор
Аудитор перевіряє, чи рішення виконані.
Для «Свіжого Хліба»:
CFO каже: Ми призначили відповідального за контроль температури.
Аудитор перевіряє, чи призначено. Він дивиться наказ. Наказу немає.
Аудитор запитує: А де наказ про призначення?
CFO: Ми ще не оформили.
Аудитор: Коли ви оформите?
CFO: Наступного тижня.
Висновок аудитора:
Рішення не виконано. Воно залишилося на рівні слів.
Перевірка аналізу причин проблем
Поверхневий моніторинг констатує проблему, але не аналізує причини.
Як перевіряє аудитор
Аудитор перевіряє, чи аналізуються причини проблем.
Для «Свіжого Хліба»:
Моніторинг показав: Контроль температури не виконується регулярно.
Аудитор перевіряє, чи був аналіз причин.
Він не знаходить аналізу.
Аудитор запитує CFO: Чому контроль не виконується?
CFO: Не знаю, так вийшло.
Висновок аудитора:
Причини проблем не аналізуються. Без аналізу причин неможливо вирішити проблему.

6. Як виявляються ознаки формального моніторингу

Ознака **1.** Моніторинг проводиться, але результати не використовуються
Аудитор бачить, що моніторинг є, але ніхто не приймає рішень за його результатами.
Для «Свіжого Хліба»: протоколи моніторингу є, але вони ні на що не впливають.
Ознака **2.** Моніторинг проводиться, але звіти однакові
Аудитор бачить, що всі звіти однакові: Все добре. Зауважень немає.
Для «Свіжого Хліба»: Іван Петрович пише все добре кожен квартал, хоча проблеми є.
Ознака **3.** Моніторинг проводиться, але не призводить до змін
Аудитор бачить, що моніторинг є, але система не змінюється.
Для «Свіжого Хліба»: реєстр ризиків не оновлюється, контролі не змінюються.
Ознака **4.** Моніторинг проводиться, але з пропусками або запізненнями
Аудитор бачить, що моніторинг нерегулярний.
Для «Свіжого Хліба»: замість 4 квартальних перевірок — тільки три.
Ознака **5.** Моніторинг проводиться, але не охоплює всі ризики та контролі
Аудитор бачить, що моніторинг неповний.
Для «Свіжого Хліба»: моніторинг охоплює тільки фін. ризики, але не охоплює виробничі.

7. Як виглядає якісний моніторинг

Приклад для «Свіжого Хліба»: ризик псування продукції
Крок **1.** Відповідальний
CFO призначає Івана Петровича відповідальним за моніторинг цього ризику та контролю. Це фіксується в наказі.
Крок **2.** Процедура
Іван Петрович раз на місяць:
- Бере журнал температури.
- Перевіряє, чи є записи за кожен день.

- Перевіряє, чи температура в нормі.
- Перевіряє, чи є підписи.
- Фіксує результати в протоколі.

Крок **3.** Документування

Іван Петрович заповнює протокол:
- Дата проведення моніторингу.
- Що перевірялося (журнал температури, 30 днів).
- Результати: 2 дні без записів, 1 день температура вище норми.
- Висновок: контроль виконується нерегулярно.

Крок **4.** Реакція

Іван Петрович доповідає CFO. CFO приймає рішення:
- Призначити відповідального за заповнення журналу.
- Перевірити датчики температури.
- Провести навчання персоналу.

Рішення фіксується в наказі.

Крок **5.** Повторна перевірка

Через місяць Іван Петрович проводить повторний моніторинг. Він перевіряє:
- Чи призначено відповідального (є наказ).
- Чи заповнюється журнал (тепер без пропусків).
- Чи працюють датчики (відкалібровані).

Результати фіксуються в новому протоколі.

Крок **6.** Аналіз

Якщо проблема повторюється, CFO аналізує причини. Він з'ясовує, що:
- Співробітник не розуміє важливості контролю.
- Процедура занадто складна.
- Потрібна автоматизація.

Крок **7.** Зміни

На основі аналізу CFO приймає рішення:
- Автоматизувати контроль (встановити датчики з сигналізацією).
- Спростити процедуру.
- Змінити відповідального.

Що бачить аудитор

Аудитор бачить всі сліди:
- Наказ про призначення відповідального.
- Протоколи моніторингу.
- Накази про рішення.
- Докази виконання рішень.
- Зміни в процедурі.

Він робить висновок: моніторинг працює.

8. Як GIAS впливає на перевірку моніторингу

GIAS вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював, чи система управління ризиками та контролів постійно вдосконалюється.

Яку проблему вирішує GIAS?

Без моніторингу система управління ризиками стає статичною. Вона не реагує на зміни в бізнесі та зовнішньому середовищі. GIAS вимагає, щоб система була динамічною, тобто здатною адаптуватися.

Що втрачає компанія, якщо ігнорує GIAS?

Вона втрачає здатність адаптуватися до змін. Ризики змінюються, а контролі залишаються тими самими. Компанія стає вразливою до нових загроз.

Як аудитор перевіряє корисність?

GIAS вимагає, щоб аудитор оцінював не тільки наявність моніторингу, але й його ефективність. Аудитор перевіряє, чи моніторинг призводить до реальних змін у системі управління ризиками та контролів.

Аудитор шукає сліди:
- Чи оновлюється реєстр ризиків?
- Чи оновлюються контролі?
- Чи приймаються рішення за результатами моніторингу?

- Чи виконуються ці рішення?

Якщо цих слідів немає — моніторинг неефективний.

9. Типові помилки в моніторингу та що з ними робити

Помилка **1.** Моніторинг несистемний

Моніторинг проводиться коли згадають, а не регулярно.

Що робити власнику: вимагати процедуру з чіткими термінами. Перевіряти, чи вона виконується.

Помилка **2.** Моніторинг поверхневий

Констатують проблеми, але не аналізують причини.

Що робити власнику: вимагати аналіз причин у кожному протоколі моніторингу.

Помилка **3.** Моніторинг не призводить до дій

Проблеми виявлені, але ніхто не реагує.

Що робити власнику: вимагати рішення за кожним виявленим порушенням. Перевіряти виконання рішень.

Помилка **4.** Моніторинг неповний

Охоплює тільки частину ризиків та контролів.

Що робити власнику: перевірити, чи всі ключові ризики та контролі охоплені моніторингом.

Помилка **5.** Моніторинг формальний

Виконується для галочки, без реального аналізу.

Що робити власнику: перевіряти протоколи моніторингу. Якщо всі вони однакові (все добре) — це ознака формального моніторингу.

10. Висновки: що робити власнику, якщо моніторинг відсутній або не працює

<u>Покроковий план для власника</u>

Крок **1.** Призначити відповідального.

Не CFO, а конкретну людину. Напр., Іван Петрович, фін. менеджер. Зафіксувати в наказі.

Крок **2.** Розробити процедуру моніторингу.

Визначити:

- Як часто перевіряються ризики (рекомендація — раз на квартал).
- Як часто перевіряються контролі (рекомендація — раз на півроку).
- Як фіксуються результати (протокол).
- Хто приймає рішення (CFO).

Крок **3.** Впровадити регулярні перевірки.

Перевірити через місяць, чи виконується процедура. Перевірити через три місяці, чи призводить моніторинг до дій.

Крок **4.** Вимагати реакцію на результати.

Якщо моніторинг показав проблему — має бути рішення. Якщо рішення немає — моніторинг марний.

Крок **5.** Контролювати виконання рішень.

Через місяць після прийняття рішення перевірити, чи воно виконане.

Крок **6.** Вимагати аналіз причин.

Кожна проблема має бути проаналізована. Чому вона сталася? Що зробити, щоб вона не повторилася?

Крок **7.** Контролювати зміни в системі.

Якщо моніторинг показав проблему, система має змінитися. Якщо змін немає — моніторинг не працює.

<u>Як перевірити через місяць, що змінилося</u>

Через місяць власник перевіряє:

- Чи є протоколи моніторингу?
- Чи є рішення за результатами?
- Чи виконані рішення?
- Чи змінилася система?

Якщо відповіді ні — моніторинг не працює. Потрібні більш радикальні заходи.

Як визначити оптимальну частоту моніторингу

<u>Чому частота моніторингу — це не довільне число</u>

Аудитор, який перевіряє моніторинг, не питає як часто ви проводите моніторинг? Він питає чому ви обрали саме цю частоту? Тому що частота має бути обґрунтована. Вона залежить від того, як швидко змінюються ризики і як швидко компанія може реагувати.

Якщо частота занадто рідка — ризик встигає матеріалізуватися до того, як його помітять. Якщо частота занадто часта — моніторинг стає бюрократією, яка відволікає від роботи.

Оптимальна частота — це баланс між тим, щоб помітити зміни вчасно, і тим, щоб не витрачати занадто багато ресурсів.

Для «Свіжого Хліба» це означає: якщо ціни на борошно змінюються щотижня, моніторинг раз на квартал не дає нічого. До того, як ви помітите зміну, ви вже втратите гроші. Якщо ціни змінюються раз на рік, моніторинг раз на місяць — це занадто часто. Ви будете перевіряти 1 й те саме, не отримуючи нової інформації.

Фактори, що впливають на оптимальну частоту

Аудитор оцінює частоту моніторингу за 3 факторами.

Фактор **1.** Швидкість зміни ризику

Чим швидше змінюється ризик, тим частіше має проводитися моніторинг.

Для «Свіжого Хліба»:

- Ризик зростання цін на борошно — змінюється щотижня. Моніторинг — раз на місяць.
- Ризик псування продукції — змінюється щодня (температура, терміни придатності). Моніторинг — раз на тиждень або щодня (автоматизований).
- Ризик зміни законодавства — змінюється раз на кілька місяців або років. Моніторинг — раз на півроку.

Фактор **2.** Важливість ризику

Чим важливіший ризик, тим частіше має проводитися моніторинг.

Для «Свіжого Хліба»:

- Ризик зупинки виробництва — критичний. Моніторинг — раз на тиждень.
- Ризик зростання цін на борошно — важливий. Моніторинг — раз на місяць.
- Ризик зміни постачальника канцтоварів — неважливий. Моніторинг — раз на рік.

Фактор **3.** Здатність реагувати

Чим швидше компанія може відреагувати на зміну ризику, тим рідше може бути моніторинг.

Для «Свіжого Хліба»:

- Якщо компанія може зафіксувати ціну на борошно за 1 день — моніторинг раз на місяць достатній.
- Якщо для фіксації ціни потрібен тиждень (погодження, договір) — моніторинг має бути частішим, щоб встигнути відреагувати.

Як аудитор перевіряє, чи частота оптимальна

Крок **1.** Порівняння зі швидкістю змін

Аудитор бере дані про зміни ризику за останній рік. Він дивиться, як часто змінювався ризик. Він порівнює цю частоту з частотою моніторингу.

Якщо ризик змінювався 10 разів за рік, а моніторинг проводився 4 рази — частота недостатня.

Для «Свіжого Хліба»: ціни на борошно змінювалися 20 разів за рік (майже щотижня). Моніторинг проводився 4 рази на рік. Аудитор фіксує: частота недостатня. Компанія пропустила 16 змін.

Крок **2.** Порівняння з часом реакції

Аудитор перевіряє, скільки часу потрібно компанії, щоб відреагувати на зміну ризику.

Для «Свіжого Хліба»: щоб зафіксувати ціну на борошно, потрібно 3 дні (зв'язатися з постачальником, підписати договір). Якщо моніторинг проводиться раз на місяць, компанія може не встигнути відреагувати на зміну, яка сталася через тиждень після попередньої перевірки.

Крок **3.** Перевірка пропущених змін

Аудитор перевіряє, чи були випадки, коли ризик змінився, але моніторинг цього не виявив.

Для «Свіжого Хліба»: аудитор бачить, що в березні ціни на борошно виросли на 15%. Моніторинг проводився в лютому і квітні. Зміна не була виявлена вчасно. Компанія не зафіксувала ціни і втратила гроші.

Висновок: частота моніторингу недостатня.

Як визначити оптимальну частоту для різних типів ризиків

Фінансові ризики

Фін. ризики часто змінюються швидко (ціни, курси, ставки). Для них потрібна висока частота моніторингу — раз на місяць або частіше.

Для «Свіжого Хліба»:

- Валютний ризик — моніторинг щотижня (курс змінюється щодня).
- Ризик зростання цін на сировину — моніторинг щомісяця (ціни змінюються щотижня).
- Ризик неплатежів клієнтів — моніторинг щомісяця (дебіторка змінюється щодня).

Операційні ризики

Операційні ризики змінюються повільніше, але можуть мати критичні наслідки. Для них потрібна середня частота — раз на квартал або частіше.

Для «Свіжого Хліба»:

- Ризик зупинки виробництва — моніторинг щомісяця (обладнання зношується поступово).
- Ризик псування продукції — моніторинг щотижня (температура, терміни).
- Ризик якості сировини — моніторинг щокварталу (постачальники змінюються рідко).

Стратегічні ризики

Стратегічні ризики змінюються повільно, але мають довгострокові наслідки. Для них потрібна низька частота — раз на півроку або рік.

Для «Свіжого Хліба»:
- Ризик появи нових конкурентів — моніторинг щорічно (ринок змінюється повільно).
- Ризик зміни законодавства — моніторинг щопівроку (закони змінюються рідко).
- Ризик зміни споживчих переваг — моніторинг щорічно (тренди змінюються повільно).

Як визначити, чи частота не занадто часта

Моніторинг може бути занадто частим. Це створює бюрократію, відволікає від роботи, витрачає ресурси.

Аудитор перевіряє:
- Чи моніторинг дає нову інформацію кожного разу?
- Чи не перевіряється одне й те саме без змін?

Для «Свіжого Хліба»: якщо моніторинг цін на борошно проводиться щотижня, а ціни не змінювалися місяць, це занадто часто. Можна перейти на щомісячний моніторинг.

Як виявити прогалини в моніторингу

Що таке прогалини в моніторингу

Прогалини — це ризики або контролі, які не охоплені моніторингом. Вони залишаються без нагляду. Якщо з ними щось трапиться, ніхто цього не помітить.

Прогалини виникають з 3 причин:

1. Створення нового ризику без додавання його до моніторингу. З'явився новий напрямок, новий продукт, новий ринок — але моніторинг не оновлено.
2. Зміна ризику без оновлення моніторингу. Ризик змінився, але моніторинг залишився тим самим.
3. Ігнорування певних категорій ризиків. Моніторинг охоплює фінансові ризики, але ігнорує операційні або стратегічні.

Як аудитор виявляє прогалини

Крок **1.** Зіставлення реєстру ризиків і плану моніторингу

Аудитор бере реєстр ризиків і план моніторингу. Він перевіряє, чи кожен ризик з реєстру має моніторинг.

Для «Свіжого Хліба»: у реєстрі 15 ризиків. У плані моніторингу — 12 пунктів. Аудитор з'ясовує, чому 3 ризики не охоплені моніторингом.

Крок **2.** Порівняння з поточним бізнесом

Аудитор порівнює реєстр ризиків з поточним станом бізнесу. Він шукає ризики, які мають бути, але їх немає в реєстрі.

Для «Свіжого Хліба»: компанія почала експортувати. Аудитор шукає валютні ризики, митні ризики, логістичні ризики. Їх немає в реєстрі. Відповідно, немає і моніторингу.

Крок **3.** Перевірка категорій

Аудитор перевіряє, чи моніторинг охоплює всі категорії ризиків: фінансові, операційні, стратегічні, репутаційні.

Для «Свіжого Хліба»: моніторинг охоплює фін. ризики, але не охоплює ризик псування продукції. Це операційний ризик. Прогалина.

Крок **4.** Перевірка контролів

Аудитор перевіряє, чи всі ключові контролі охоплені моніторингом.

Для «Свіжого Хліба»: є контроль "перевірка температури в холодильниках". Аудитор шукає його в плані моніторингу. Його немає.

Ознаки прогалин у моніторингу
- Новий ризик з'явився, але моніторинг не оновлено.
- Моніторинг не охоплює певну категорію ризиків.
- Деякі контролі ніколи не перевіряються.
- Моніторинг проводиться за старим реєстром ризиків.

Як перевірити глибину моніторингу

Що таке глибина моніторингу

Поверхневий моніторинг — це констатація фактів. Глибокий моніторинг — це аналіз причин.

Поверхневий моніторинг: Контроль не працює.

Глибокий моніторинг: Контроль не працює, тому що співробітник звільнився, а нового не призначили. Рекомендується призначити відповідального і провести навчання.
Поверхневий моніторинг не дає інформації для дій. Глибокий моніторинг дає.
Критерії глибокого моніторингу
Аудитор оцінює глибину моніторингу за 4 критеріями.
Критерій **1.** Чи аналізуються причини?
Якщо моніторинг виявив проблему, він має з'ясувати, чому вона сталася.
Для «Свіжого Хліба»: моніторинг показав, що контроль температури не виконується. Аудитор перевіряє, чи був аналіз причин.
Хороший моніторинг: Контроль не виконується, тому що співробітник не знає процедури.
Поганий моніторинг: Контроль не виконується.
Критерій **2.** Чи пропонуються рішення?
Якщо моніторинг виявив проблему, він має запропонувати рішення.
Для «Свіжого Хліба»: Рекомендується провести навчання співробітника та призначити відповідального за виконання контролю.
Критерій **3.** Чи оцінюються наслідки?
Моніторинг має оцінювати, до чого призводить проблема.
Для «Свіжого Хліба»: Через невиконання контролю температура перевищує норму, що призводить до псування продукції на суму до 100 тис. ₴ на місяць.
Критерій **4.** Чи є зв'язок з іншими проблемами?
Моніторинг має бачити, чи проблема пов'язана з іншими.
Для «Свіжого Хліба»: Невиконання контролю температури пов'язане з відсутністю відповідального. Також не призначений відповідальний за інші контролі. Це системна проблема в управлінні персоналом.
Як перевіряє аудитор
Аудитор бере протоколи моніторингу і оцінює їх за 4 критеріями.
Якщо в протоколах є тільки констатація фактів — моніторинг поверхневий.
Якщо в протоколах є аналіз причин, пропозиції, оцінка наслідків — моніторинг глибокий.
Для «Свіжого Хліба»: аудитор читає протокол моніторингу. Там написано: Контроль температури не виконується регулярно. Рекомендується посилити контроль. Аудитор фіксує: моніторинг поверхневий. Немає причин, немає конкретних рішень.

Як розпізнати формальний моніторинг

Формальний моніторинг — це моніторинг для галочки. Він проводиться, але не призводить до дій. Він створює ілюзію контролю, але не дає реального захисту.
Ознаки формального моніторингу
Аудитор використовує 6 ознак, щоб розпізнати формальний моніторинг.
Ознака **1.** Однакові звіти
Усі звіти однакові: Все добре. Зауважень немає.
Для «Свіжого Хліба»: Іван Петрович пише все добре кожен квартал, хоча проблеми є.
Ознака **2.** Відсутність реакції
Моніторинг виявляє проблеми, але ніхто не реагує.
Для «Свіжого Хліба»: моніторинг показав, що контроль не працює. Але рішення не прийнято.
Ознака **3.** Відсутність змін
Система не змінюється після моніторингу.
Для «Свіжого Хліба»: реєстр ризиків не оновлюється, контролі не змінюються.
Ознака **4.** Пропуски в моніторингу
Моніторинг проводиться з пропусками.
Для «Свіжого Хліба»: замість 4 квартальних перевірок — тільки три.
Ознака **5.** Моніторинг тільки паперовий
Моніторинг обмежується перевіркою документів, без перевірки реального виконання.
Для «Свіжого Хліба»: Іван Петрович перевіряє, чи є журнал температури, але не перевіряє, чи він заповнений правильно.
Ознака **6.** Відсутність аналізу
Моніторинг констатує факти, але не аналізує причини.
Для «Свіжого Хліба»: Контроль не працює. Але чому? Невідомо.
Алгоритм виявлення формального моніторингу

Аудитор використовує покроковий алгоритм.
Крок **1.** Перевірити звіти
Чи всі звіти однакові? Чи є в них конкретні проблеми?
Крок **2.** Перевірити реакцію
Чи були рішення за результатами моніторингу? Чи виконані вони?
Крок **3.** Перевірити зміни
Чи змінилася система після моніторингу?
Крок **4.** Перевірити регулярність
Чи моніторинг проводиться регулярно, чи з пропусками?
Крок **5.** Перевірити глибину
Чи моніторинг обмежується паперовою перевіркою, чи перевіряє реальне виконання?
Крок **6.** Перевірити аналіз
Чи аналізуються причини проблем?
Якщо більшість ознак є — моніторинг формальний.

Як перевірити реакцію на результати моніторингу

Реакція на результати моніторингу — це те, що робить компанія, коли моніторинг виявляє проблему.
Без реакції моніторинг — це просто звіт. Він не змінює нічого.
Реакція має три елементи:
1. Рішення. Що зробити з проблемою.
2. Відповідальний. Хто це зробить.
3. Термін. Коли це має бути зроблено.

Як перевіряє аудитор

Крок **1.** Чи є рішення?
Аудитор перевіряє, чи були рішення за результатами моніторингу.
Для «Свіжого Хліба»: моніторинг показав, що контроль температури не працює. Чи було рішення? Ні.
Крок **2.** Чи є відповідальний?
Якщо рішення є, аудитор перевіряє, чи призначений відповідальний.
Для «Свіжого Хліба»: рішення — призначити відповідального. Але хто саме? Невідомо.
Крок **3.** Чи є термін?
Аудитор перевіряє, чи встановлений термін виконання.
Для «Свіжого Хліба»: призначити відповідального найближчим часом. Це не термін. Це побажання.
Крок **4.** Чи виконано рішення?
Аудитор перевіряє, чи рішення виконано.
Для «Свіжого Хліба»: через місяць аудитор перевіряє, чи призначений відповідальний. Ні.

Ознаки відсутності реакції

- Рішення немає.
- Рішення є, але немає відповідального.
- Рішення є, але немає терміну.
- Рішення є, але не виконано.
- Рішення виконано, але не перевірено.

Як інтегрувати результати аудиту моніторингу із загальною оцінкою адаптивності CFO

Чому моніторинг показує адаптивність CFO

Моніторинг — це механізм адаптації. Він показує, чи здатний CFO помічати зміни і реагувати на них.
Якщо моніторинг працює — CFO адаптивний. Він бачить зміни, оновлює ризики, змінює контролі, приймає рішення.
Якщо моніторинг не працює — CFO неадаптивний. Він не помічає змін, не оновлює ризики, не змінює контролі, не приймає рішень.

Як це пов'язано з оцінкою CFO

Аудитор оцінює адаптивність CFO за 3 критеріями.
Критерій **1.** Чи помічає CFO зміни?
Якщо моніторинг не виявляє нові ризики — CFO не помічає змін.
Критерій **2.** Чи оновлює CFO ризики та контролі?
Якщо ризики змінилися, але контролі не оновлені — CFO не адаптується.
Критерій **3.** Чи приймає CFO рішення за результатами моніторингу?
Якщо моніторинг виявляє проблеми, але рішень немає — CFO не реагує.

Як аудитор формулює висновок

Аудитор робить висновок для власника:

Моніторинг не працює. CFO не відстежує зміни ризиків, не оновлює контролі, не приймає рішень за результатами моніторингу. Це означає, що CFO неадаптивний. Він не здатний помічати зміни в бізнесі та реагувати на них. Рекомендується переглянути систему моніторингу або змінити CFO.

Чи відповідає система контролю COSO

Аудитор, який підходить до перевірки CFO, рано чи пізно стикається з питанням: як оцінити систему внутрішнього контролю не як набір окремих процедур, а як цілісний механізм? COSO надає для цього рамку. Але практична цінність цього розділу не в тому, щоб перевірити наявність формальних елементів COSO. Вона в тому, щоб зрозуміти: чи працює система контролю так, що вона захищає прибуток, запобігає втратам і дозволяє уникнути ризиків, які могли б знищити бізнес.

COSO — це не стандарт у сенсі MCA або GIAS. Це концептуальна модель, яка описує, з чого складається ефективна система внутрішнього контролю. Вона не наказує, які саме контролі мають бути впроваджені. Вона визначає 5 компонентів, які повинні працювати разом, щоб система контролю давала обґрунтовану впевненість у досягненні цілей підприємства.

Для аудитора CFO оцінка за COSO вирішує конкретне завдання: визначити, чи є у CFO інструменти для запобігання суттєвим викривленням звітності, втратам активів, неефективному використанню ресурсів. Якщо ці інструменти відсутні або працюють формально, то будь-який CFO, навіть найкомпетентніший, не зможе гарантувати достовірність даних, на яких приймаються рішення. І тоді власник ризикує втратити контроль над бізнесом — не через шахрайство, а через те, що цифри, які він бачить, не відповідають реальності.

Логіка оцінки за COSO

Аудитор не перевіряє COSO як стандарт. Він використовує 5 компонентів COSO як карту для діагностики. Це означає, що кожен компонент оцінюється не окремо, а у зв'язку з іншими. Контрольне середовище без системи моніторингу — це декларація без доказів. Оцінка ризиків без контрольних дій — це діагноз без лікування. Інформація та комунікація без контролю за діяльністю — це шум без користі.

Послідовність оцінки для аудитора виглядає так. Спочатку він визначає, чи взагалі існує на підприємстві розуміння системи контролю як системи, а не як сукупності розрізнених процедур. Потім він проходить кожен компонент, фіксуючи: що є, чого немає, де формальність замінює сутність. І наостанок оцінює, як прогалини в одному компоненті впливають на роботу інших.

Така логіка дає не просто перелік недоліків. Вона показує, де система контролю ламається і які ризики це створює для бізнесу. А саме це потрібно власнику, який платить за аудит: не список того, що не так, а розуміння, які гроші він втрачає через те, що певні контролі працюють або не працюють.

Приклад: Контрольне середовище на ТОВ «свіжий хліб»

Аудиторська група починає оцінку з контрольного середовища. Це фундамент усієї системи. Якщо тут проблеми, решта компонентів будуть працювати з перебоями, незалежно від того, наскільки добре вони прописані.

На ТОВ «Свіжий Хліб» CFO працює 6й рік. Він має авторитет серед бухгалтерів, власник йому довіряє. Але в ході розмови з гол. бухгалтером аудитор з'ясовує: жодних письмових політик з фінзвітності на підприємстві немає. Бухгалтери керуються усними вказівками CFO, які той дає ситуативно, залежно від обставин.

Це типова ознака слабкого контрольного середовища: процедури існують у голові 1 людини, а не в документованому вигляді. Аудитор розуміє: якщо цей CFO завтра піде у відпустку або звільниться, підприємство втратить не просто людину, а знання про те, як правильно обліковувати операції. Це ризик безперервності бізнесу, який не видно в балансі, але він реальний.

Далі аудитор перевіряє, як CFO ставиться до порушень. Виявляється, що минулого року бухгалтерія двічі подавала уточнюючі декларації з ПДВ через помилки в реєстрації ПН. CFO не проводив розслідування причин, не змінював процедури. Він обмежився усним зауваженням бухгалтеру. Це сигнал: контрольне середовище не підтримує дисципліну. Помилки не аналізуються, а отже, повторюватимуться.

Аудитор фіксує: контрольне середовище має прогалини. Але сам по собі цей висновок нічого не вартий без зв'язку з іншими компонентами. Тому аудитор переходить до оцінки ризиків.

Пояснення: Чому контрольне середовище — 1й крок

Контрольне середовище визначає, чи сприймають внутрішній контроль як щось важливе, чи як формальність. Якщо CFO ставиться до контролю як до перешкоди, яка сповільнює роботу, то будь-які процедури будуть обходитися або ігноруватися. Якщо він бачить у контролі інструмент управління, то процедури працюватимуть.

Аудитор оцінює контрольне середовище за 3 напрямками. **1** — чесність та етичні цінності. Чи існують письмові кодекси, чи проводиться навчання з етики, чи є практика повідомлення про порушення? **2** — компетентність персоналу. Чи відповідають знання і досвід працівників фін. служби вимогам посади? Чи є план навчання? **3** — участь власника та ради директорів у контролях. Чи запитує власник фінзвітність, чи ставить питання, чи вимагає пояснень? Чи є аудиторський комітет або особа, відповідальна за нагляд за фін. функцією?

На ТОВ «Свіжий Хліб» немає ані кодексу етики, ані плану навчання. Власник зайнятий операційними питаннями і отримує звітність раз на квартал, підписує її без запитань. Це не означає, що підприємство працює погано. Але це означає, що контрольне середовище слабке, і аудитор повинен враховувати це при оцінці ризику суттєвих викривлень. Чим слабше контрольне середовище, тим вище ризик того, що помилки або шахрайство залишаться непоміченими.

Аудиторський погляд: Прогалини в контрольному середовищі та їх вартість

Для аудитора важливо не просто зафіксувати, що контрольне середовище слабке. Важливо оцінити, скільки це коштує підприємству в термінах підвищеного ризику.

Розглянемо ситуацію з ТОВ «Свіжий Хліб». Відсутність документованих облікових політик створює ризик того, що різні бухгалтери по-різному трактуватимуть одні й ті ж операції. Для виробничого підприємства це особливо критично для обліку запасів і собівартості. 1 бухгалтер може списувати борошно за методом FIFO, інший — за середньозваженою, 3й — за фактичними цінами надходження, не фіксуючи цього в обліковій політиці. У результаті собівартість продукції буде розрахована по-різному в різних місяцях, і CFO не зможе пояснити, чому маржинальність коливається на 5-7%, хоча ціни на сировину змінилися незначно.

Це пряма втрата: приймаються неправильні управлінські рішення про ціноутворення. Якщо собівартість занижена, ціни можуть бути встановлені нижче рівня, при якому підприємство отримує цільовий прибуток. Якщо завищена — підприємство втрачає ринкову частку через завищені ціни. Вартість цієї прогалини у контрольному середовищі може сягати мільйонів ₴ втраченого прибутку на рік, хоча формально порушення звітності немає.

Аудитор фіксує це не як невідповідність стандарту, а як ризик, який має грошовий вимір. І цей вимір він представить у висновках власнику.

Типові помилки під час оцінки контрольного середовища

1 помилка — оцінка формальних елементів без перевірки їх роботи. Наявність посадових інструкцій не означає, що працівники їх читали. Наявність організаційної структури не означає, що вона реально працює. Аудитор перевіряє не документи, а те, як люди діють.

2 помилка — ігнорування сигналів про слабке контрольне середовище на нижчих рівнях. Якщо касир не звіряє щоденну виручку з показниками ЕККА, тому що це займає багато часу, аудитор повинен запитати себе: чому це дозволено? Хто прийняв рішення спростити процедуру? Чи знає CFO про це? У більшості випадків він не знає, тому що вважає, що процедури виконуються. Але факт, що вони не виконуються, означає, що контрольне середовище не забезпечує дотримання процедур, і ризик втрати готівки зростає.

3 помилка — неправильне поєднання з оцінкою ризиків. Слабке контрольне середовище не є самостійним висновком. Воно підвищує ризики в усіх інших компонентах. Якщо аудитор не врахує це в наступних кроках, він переоцінить надійність системи контролю в цілому.

Оцінка ризиків: Що має зробити CFO

2й компонент COSO — це ідентифікація та аналіз ризиків досягнення цілей. Аудитор перевіряє, чи існує на підприємстві процес регулярного виявлення ризиків, чи цей процес документований, чи враховує він зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор починає з питання: як CFO дізнається про нові ризики? Виявляється, що ніяк — він не проводить регулярних зустрічей з керівниками підрозділів, не аналізує зміни законодавства системно, не оцінює ризики нових контрагентів. Коли минулого року з'явилися нові правила податкового обліку для виробничої продукції, CFO дізнався про це від бухгалтера за тиждень до граничного терміну подання звітності. Було прийнято поспішне рішення, яке призвело до зайвої сплати податку на прибуток у розмірі 200 000 ₴.

Це класичний приклад того, як відсутність системної оцінки ризиків коштує грошей. CFO не реагує на зміни, тому що не має процесу моніторингу. Аудитор фіксує: ризик регуляторних змін не оцінюється. Це означає, що підприємство постійно переплачує податки або пропускає терміни, або приймає рішення без достатнього аналізу.

Аудитор також перевіряє, чи оцінюються ризики шахрайства. Для цього він задає питання: чи є на підприємстві аналіз потенційних схем шахрайства, чи проводиться періодична оцінка вразливостей. У ТОВ «Свіжий Хліб» такої оцінки немає. Ніхто не замислювався, що бухгалтер може виписати платіжне доручення на реквізити підставної фірми, тому що систему е-платежів ніхто не контролює подвійним підписом — CFO і гол. бухгалтер мають право одноосібного підпису в системі клієнт-банк. Це прямий ризик втрати грошей, який не оцінювався.

Контрольні дії: Перевірка конкретних процедур

3й компонент — контрольні дії. Це політики та процедури, які забезпечують виконання вказівок керівництва та мінімізують ризики. Аудитор перевіряє, чи існують ці дії, чи вони документовані, чи виконуються, чи їх ефективність перевіряється.

Найпоширеніша проблема — контрольні дії існують на папері, але не виконуються. Аудитор на ТОВ «Свіжий Хліб» перевіряє, як проводиться інвентаризація запасів. Згідно з внутрішнім положенням, інвентаризація матеріальних запасів проводиться щоквартально комісією за участю представника бухгалтерії. Але в ході перевірки аудитор з'ясовує: фактично інвентаризацію проводить 1 комірник, який звіряє фактичні залишки з даними своєї картотеки і передає результати бухгалтеру. Представник бухгалтерії бере участь формально, підписує акт без перевірки.

Це означає, що контрольна дія не виконується. Ризик: приховування недостач, неправильне списання, маніпуляція даними про запаси. Для виробничого підприємства запаси становлять 40-50% активів. Невірна оцінка запасів навіть на 5% спотворює собівартість продукції і фінрезультат на мільйони ₴.

Аудитор також перевіряє контрольні дії в системі е-платежів, у процесі розрахунків з контрагентами, у процедурах надання знижок, у процесі нарахування заробітної плати. Його завдання — виявити, де процедури існують, але не працюють, і де вони взагалі відсутні, хоча ризик потребує їх запровадження.

Інформація та комунікація: Як перевіряти потоки даних

4й компонент — інформація та комунікація. Аудитор перевіряє, чи отримує керівництво своєчасну, достовірну інформацію для прийняття рішень, чи передається ця інформація належним чином, чи існує зворотний зв'язок.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє проблему: CFO отримує звітність про дебіторську заборгованість раз на місяць, хоча прострочена дебіторська заборгованість зростає. Це означає, що він дізнається про проблему з оплатами, коли контрагент уже заборгував більше 60 днів і повернути гроші буде складно. Якби він отримував цю інформацію щотижня, він міг би вжити заходів на ранніх стадіях — подзвонити, надіслати нагадування, призупинити поставки.

Вартість цієї прогалини — додаткові втрати від списання безнадійної заборгованості. Якщо підприємство має дебіторську заборгованість 10 мільйонів ₴ і 5% з них стають безнадійними через несвоєчасну реакцію, це 500 000 ₴ чистих втрат. Інформаційна система, яка не дає своєчасної інформації, створює ці втрати.

Аудитор також перевіряє комунікацію всередині фін. служби та між нею та іншими підрозділами. Чи знає виробничий відділ про ліміти витрат? Чи отримує відділ продажів інформацію про кредитні ліміти клієнтів? Чи передаються дані без спотворень? Часто виявляється, що комунікація існує, але неформальна — усна, і це призводить до різних трактувань 1 й того ж факту.

Моніторинг: Хто перевіряє контролі

5й компонент — моніторинг. Це оцінка системи контролю з боку керівництва, внутрішніх аудиторів або інших уповноважених осіб. Аудитор перевіряє, чи існує регулярний процес моніторингу, чи фіксуються його результати, чи вживаються заходи за виявленими недоліками.

На ТОВ «Свіжий Хліб» моніторинг зводиться до того, що CFO час від часу перевіряє окремі документи без системи. Він може подивитися касовий звіт, якщо йому здасться, що готівки забагато, або перевірити окремий акт інвентаризації, якщо надійшла скарга. Але регулярного, запланованого моніторингу немає.

Це створює ризик: якщо контрольні дії перестають виконуватися, ніхто цього не помічає, поки проблема не стане очевидною. Напр., якщо бухгалтер перестав звіряти банківські виписки з регістрами обліку, помилка може накопичуватися місяцями. Аудитор наводить приклад: минулого року на підприємстві двічі платили комунальні послуги за 1 й ту ж квитанцію, тому що бухгалтер не перевірив, чи оплачено рахунок раніше. Втрата невелика — 5000 ₴, але вона показує, що моніторинг відсутній, і такі помилки не виявляються.

Аудитор рекомендує впровадити систему моніторингу: визначити ключові контролі, які потрібно перевіряти регулярно, призначити відповідальних, документувати результати. Це не вимагає великих витрат, але дає впевненість, що система контролю не руйнується непомітно.

Що робити при виявленні прогалин

Аудитор, який виявив прогалини в кожному з 5 компонентів COSO, не просто складає список. Він визначає пріоритетність. Які прогалини критичні, які — другорядні? Які створюють ризик суттєвих фін. втрат, які — просто незручність?

Для ТОВ «Свіжий Хліб» критичні прогалини: відсутність подвійного підпису платіжних доручень (ризик прямої втрати готівки), відсутність регулярного моніторингу дебіторської заборгованості (ризик втрати виручки), формальна інвентаризація (ризик спотворення собівартості). Ці прогалини потребують негайного усунення. Другорядні: відсутність кодексу етики, нерегулярне навчання персоналу.

Аудитор формулює рекомендації не як впровадити COSO, а як конкретні дії: запровадити 2й підпис у системі клієнт-банк, переглянути процедуру інвентаризації з обов'язковою участю бухгалтера, налаштувати щотижневий звіт по дебіторській заборгованості. Кожна рекомендація має бути прив'язана до економічного ефекту: скільки грошей це збереже або скільки втрат запобіжить.

Висновок

Оцінка системи контролю за COSO дає аудитору структуру для аналізу. Але практична цінність цієї структури не в тому, щоб поставити галочки. Вона в тому, щоб побачити систему як ціле і зрозуміти, де вона дає збій. Кожен з 5 компонентів — не самоціль, а інструмент діагностики. Якщо контрольне середовище слабке, ризик у всіх інших компонентах підвищується. Якщо оцінка ризиків не проводиться, контрольні дії можуть бути непотрібними або недостатніми. Якщо інформація надходить несвоєчасно, рішення приймаються за неповними даними. Якщо моніторингу немає, система контролю руйнується поступово, непомітно, поки не трапиться велика втрата.

Аудитор, який розуміє цю логіку, не просто оцінює систему контролю. Він дає власнику карту ризиків з цінниками. І це робить аудит корисним не як перевірку, а як інструмент захисту прибутку.

Як COSO співвідноситься з GIAS 2025

Аудитор, який оцінює систему внутрішнього контролю на ТОВ «Свіжий Хліб», працює в середовищі, де діють Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг (GIAS). COSO і GIAS — не конкуренти. Вони виконують різні функції. GIAS встановлює професійні вимоги до аудитора: що він повинен зробити, як спланувати роботу, які ризики оцінити, які докази отримати. COSO дає аудитору інструмент для виконання 1 з ключових вимог GIAS — розуміння та оцінки системи внутрішнього контролю клієнта.

Конкретна вимога GIAS, яка безпосередньо стосується COSO, міститься в стандарті, що регулює ідентифікацію та оцінку ризиків суттєвих викривлень. Згідно з GIAS, аудитор зобов'язаний отримати розуміння системи внутрішнього контролю, достатнє для ідентифікації ризиків суттєвих викривлень. Це розуміння включає всі 5 компонентів, які описує COSO. Без системної рамки, яку дає COSO, аудитор ризикує пропустити важливі елементи контролю або оцінити їх фрагментарно.

Для підприємства дотримання GIAS через застосування COSO вирішує реальну проблему: аудитор отримує обґрунтовану впевненість, що система контролю дійсно працює, а не просто існує на папері. Це означає, що аудитор може планувати процедури перевірки більш точно — менше тестувати там, де контролі сильні, і більше — там, де слабкі. Результат: аудит коштує дешевше і триває менше часу.

Якщо підприємство ігнорує оцінку контролів за COSO, аудитор не отримує достатніх доказів для зниження ризику. Він змушений застосовувати консервативний підхід — розширювати вибірку, збільшувати кількість

тестів, проводити додаткові процедури. Для ТОВ «Свіжий Хліб» це означає додаткові 50–100 годин роботи аудиторської групи, що за ставки 2000 ₴ за годину становить 100 000–200 000 ₴ додаткових витрат на рік. Це прямі втрати, яких можна уникнути, якщо CFO забезпечить належну систему контролю і аудитор зможе зафіксувати це в робочих документах.

Аудитор перевіряє не дотримання GIAS заради дотримання. Він перевіряє корисність системи контролю для бізнесу. Якщо CFO створив систему, яка реально запобігає помилкам і шахрайству, аудитор фіксує це і зменшує обсяг перевірки. Якщо система слабка, аудитор фіксує ризик і збільшує перевірку. Механізм простий: якісна система контролю знижує вартість аудиту і підвищує достовірність звітності. Це економічна вигода для підприємства, а не абстрактна вимога стандарту.

Як пов'язати систему контролю з цілями бізнесу та ризиками

COSO починається не з контрольного середовища. У реальному житті аудитор починає з розуміння бізнесу. Для ТОВ «Свіжий Хліб» це означає: аудитор з'ясовує, які цілі ставить власник. Може, це збільшення виторгу на 20% у наступному році. Може, це вихід на новий ринок — постачання хліба до мереж супермаркетів в іншому регіоні. Може, це зниження собівартості на 10% через автоматизацію виробництва. Без цих цілей оцінка контролю втрачає сенс, тому що контролі завжди оцінюються щодо досягнення цілей.

Аудитор фіксує цілі. Потім визначає ризики, які заважають їх досягненню. Якщо ціль — збільшення виторгу, ризики включають: надання кредитів ненадійним покупцям, неправильне ціноутворення, недостатнє виробництво для задоволення попиту, втрата ключових клієнтів через низьку якість обслуговування. Кожен з цих ризиків має фін. вимір. Надання кредиту на 1 мільйон ₴ ненадійному покупцю — це потенційна втрата 1 мільйона. Неправильне ціноутворення, яке знижує маржинальність на 2% при виторзі 50 мільйонів — це втрата 1 мільйона прибутку. Втрата ключового клієнта через низьку якість обслуговування — це втрата 5 мільйонів виторгу на рік.

Далі аудитор перевіряє, чи система контролю покриває ці ризики. Він задає CFO питання: які контролі запобігають наданню кредитів ненадійним покупцям? Чи є процедура перевірки платоспроможності, чи встановлені кредитні ліміти, чи контролюється їх дотримання? Якщо таких контролів немає або вони слабкі, аудитор фіксує: ризик втрат від неплатежів не покривається. Це означає, що CFO не має інструментів для захисту виторгу.

Приклад із ТОВ «Свіжий Хліб». Підприємство планує збільшити виторг за рахунок постачання хліба до нових торгових точок. CFO вирішує надати відстрочку платежу 30 днів для залучення клієнтів. Але контролю за платоспроможністю немає — відділ продажів приймає рішення самостійно. Через 6 місяців два нових клієнти заборгували 800 000 ₴ і припинили діяльність. Втрата — 800 000 ₴ чистого прибутку, які могли б бути запобігнуті простою перевіркою реєстраційних даних і податкової звітності контрагентів. Аудитор фіксує прогалину: контрольна дія, яка покриває ризик неплатежів, відсутня. Вартість цієї прогалини — 800 000 ₴.

Зв'язок між цілями, ризиками та контролями — це основа практичної оцінки. Якщо аудитор не показує власнику цей зв'язок, він дає абстрактні рекомендації. Якщо показує — власник бачить, скільки грошей втрачається через відсутність контролю, і приймає рішення про інвестиції в систему контролю, виходячи з економічної доцільності.

Як перевіряти ефективність контролів, а не їх наявність

Наявність документованої процедури не означає, що контроль працює. Аудитор перевіряє не папір, а те, чи процедура реально зменшує ризик. Для цього він використовує два основних методи: спостереження та перевірку слідів виконання.

Спостереження — це коли аудитор бачить, як виконується контроль у реальному часі. На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор приходить на склад у момент проведення інвентаризації. Він спостерігає, чи комірник перераховує запаси, чи бухгалтер перевіряє результати, чи підписуються акти. Якщо бухгалтер сидить в офісі, а комірник передає акт через кур'єра без перевірки — контроль не працює, незалежно від того, що написано в положенні.

Перевірка слідів виконання — це коли аудитор бере вибірку операцій, які пройшли через контроль, і перевіряє, чи залишилися докази того, що контроль спрацював. Для інвентаризації це підписані акти, але аудитор не зупиняється на підписі. Він перевіряє, чи дійсно проводилося перерахування. Для цього він може порівняти залишки за актом з даними системи обліку за день до інвентаризації, перевірити, чи були коригування, чи пояснені вони.

Приклад: аудитор перевіряє контроль затвердження видаткових накладних. Згідно з процедурою, видаткова накладна на суму понад 100 000 ₴ повинна бути затверджена CFO. Аудитор бере вибірку з 30 накладних за останній квартал. Він бачить, що всі накладні підписані CFO. Формально контроль виконується. Але аудитор дивиться на дати: три накладні підписані CFO у день, коли він був у відрядженні. Аудитор уточнює — CFO

дійсно був у відрядженні. Підписи поставлені іншою особою, яка скопіювала підпис або CFO підписав накладні заднім числом. Контроль не працює, тому що затвердження не відбувалося в момент прийняття рішення, а постфактум. Ризик незгоджених витрат залишається.

Аудитор також перевіряє, чи контроль виявляє помилки. Напр., контроль звіряння банківських виписок з регістрами обліку повинен виявляти невраховані платежі. Аудитор бере банківську виписку за місяць, порівнює з даними обліку, знаходить три платежі, які проведені в банку, але не в обліку. Звіряння повинно було виявити це, але не виявило. Аудитор з'ясовує: звіряння проводиться формально, без детальної перевірки кожної операції. Контроль існує, але не ефективний.

Для практичного застосування аудитор використовує тест контролю. Він обирає операцію, яка пройшла через контроль, відстежує її від початку до кінця, перевіряє, чи на кожному етапі контроль спрацював, чи є докази. Якщо контроль пропускає помилки — він неефективний. Якщо виявляє — ефективний. І тільки після цього аудитор робить висновок про надійність системи контролю.

Практичний запитальник для оцінки COSO

Аудитор використовує запитальник для інтерв'ю з CFO. Питання будуються так, щоб не викликати захисної реакції, а отримати факти. Замість Чи є у вас кодекс етики? — Як співробітники дізнаються, що робити, якщо стикаються з етичною дилемою? Замість Чи проводите ви оцінку ризиків? — Як ви дізнаєтесь про нові ризики, які можуть вплинути на фінрезультати?

Контрольне середовище:

1. Як формулюються очікування щодо поведінки співробітників фін. служби? Хто і як доносить ці очікування?
2. Що відбувається, коли виявляється порушення процедури? Наведіть приклад за останній рік.
3. Як ви оцінюєте кваліфікацію своїх співробітників? Як визначаєте потребу в навчанні?
4. Як часто ви зустрічаєтесь з власником для обговорення фін. питань? Які питання виносите?
5. Чи є документовані облікові політики? Коли вони востаннє переглядалися?

Червоні прапори: відсутність прикладів порушень і заходів реакції; відповіді про навчання у форматі воно не потрібне; зустрічі з власником нерегулярні або відсутні; політики не переглядались більше року.

Оцінка ризиків:

6. Як ви ідентифікуєте ризики, що впливають на досягнення фін. цілей?
7. Як ви оцінюєте вплив змін у законодавстві на звітність? Наведіть приклад змін за останній рік.
8. Як ви аналізуєте ризики шахрайства? Які схеми вважаєте найбільш вірогідними для бізнесу?
9. Як часто переглядаються ризики? Хто бере участь у цьому процесі?
10. Як ви враховуєте ризики, пов'язані з новими контрагентами або новими ринками?

Червоні прапори: відповіді, що ризики не змінюються; відсутність прикладів аналізу шахрайства; ризики оцінюються одноосібно CFO без залучення інших.

Контрольні дії:

11. Які ключові контрольні процедури захищають активи підприємства (гроші, запаси, ОЗ)?
12. Як розподіляються обов'язки між співробітниками, щоб уникнути конфлікту інтересів? Наведіть приклад розподілу.
13. Як затверджуються значні витрати та інвестиції? Хто має право підпису?
14. Як контролюється доступ до систем обліку та банківських рахунків?
15. Як перевіряється виконання контрольних процедур?

Червоні прапори: 1 особа виконує всі ключові функції (напр., CFO одноосібно підписує платежі та затверджує звіти); відсутність документованих процедур для ключових процесів; контрольні процедури не перевіряються.

Інформація та комунікація:

16. Як фін. інформація передається власнику? У якому форматі, з якою періодичністю?
17. Як співробітники дізнаються про зміни в процедурах обліку та звітності?
18. Чи є зворотний зв'язок від власника щодо отриманої звітності? Наведіть приклад.
19. Як передається інформація між фін. службою та іншими підрозділами?
20. Чи є канали для повідомлення про порушення? Хто отримує такі повідомлення?

Червоні прапори: власник отримує звітність раз на квартал і не ставить запитань; співробітники дізнаються про зміни випадково; інформація між підрозділами передається усно.

Моніторинг:

21. Хто перевіряє, чи виконуються контрольні процедури?
22. Як часто проводяться перевірки? Як документуються результати?
23. Що відбувається з виявленими недоліками? Хто відповідає за їх усунення?
24. Чи проводився внутрішній аудит або ревізія за останній рік? Які були результати?

25. Як ви оцінюєте ефективність системи контролю в цілому?

Червоні прапори: моніторинг не проводиться або проводиться нерегулярно; виявлені недоліки не усуваються; відсутнє документування результатів; CFO оцінює систему контролю як повністю ефективну без доказів.

Аудитор використовує ці питання не механічно. Він обирає ті, що відповідають контексту підприємства. Для малого виробництва з чисельністю 50 осіб не всі питання релевантні. Аудитор адаптує запитальник, фокусуючись на критичних ризиках.

Документування оцінки COSO у WP аудитора

Оцінка системи контролю за COSO фіксується у WP аудитора. Це не просто список запитань і відповідей. Це структурований документ, який показує: що перевірено, які висновки, як вони впливають на аудиторський ризик. Без документування оцінка не має доказової сили.

Шаблон документа включає:

1. Загальна інформація: назва підприємства, період аудиту, ініціали аудитора, дата заповнення.
2. Розуміння бізнесу: ключові цілі, стратегія, галузеві фактори, що впливають на ризики.
3. Оцінка кожного компонента COSO: короткий опис фактичного стану, виявлені сильні сторони, виявлені прогалини, оцінка рівня ризику для кожного компонента (низький, середній, високий).
4. Зв'язок з ризиками суттєвих викривлень: які прогалини в контролях призводять до підвищеного ризику викривлень у звітності, які статті балансу або операції найбільш вразливі.
5. Висновок про загальну ефективність системи контролю: система працює (дозволяє знизити ризик), система має недоліки (ризик залишається високим), система не працює (ризик максимальний).
6. Вплив на аудиторську стратегію: які процедури будуть виконані, який обсяг вибірки, які додаткові тести будуть потрібні.

Приклад заповненого шаблону для ТОВ «Свіжий Хліб»:

Контрольне середовище: документованих облікових політик немає, кваліфікація персоналу не перевіряється, власник бере участь у фін. питаннях раз на квартал. Прогалини: відсутність політик створює ризик різного трактування операцій, відсутність навчання — ризик помилок. Оцінка ризику: високий.

Оцінка ризиків: регулярний процес оцінки ризиків відсутній, ризики шахрайства не аналізуються. Прогалини: підприємство не реагує на зміни законодавства і нові ринкові ризики. Оцінка ризику: високий.

Контрольні дії: інвентаризація проводиться формально, подвійний підпис платіжних доручень відсутній, кредитні ліміти не встановлені. Прогалини: прямі ризики втрати активів. Оцінка ризику: високий.

Інформація та комунікація: звітність власнику раз на квартал, без зворотного зв'язку. Прогалини: власник приймає рішення на основі застарілих даних. Оцінка ризику: середній.

Моніторинг: моніторинг контролів не проводиться. Прогалини: система контролю руйнується непомітно. Оцінка ризику: високий.

Загальний висновок: система контролю має суттєві недоліки у всіх компонентах, крім комунікації. Ризик суттєвих викривлень оцінюється як високий. Це впливає на стратегію: будуть застосовані розширені процедури перевірки, обсяг вибірки збільшено на 40%, будуть проведені додаткові аналітичні процедури. Рекомендовано CFO розробити план усунення критичних прогалин протягом 3 місяців.

Така структура дозволяє аудитору не лише задокументувати оцінку, але й системно пов'язати її з подальшими діями. І власник отримує документ, який показує, де втрачаються гроші.

Як оцінка COSO Впливає на обсяг аудиторських процедур

Оцінка системи контролю безпосередньо визначає, скільки часу і ресурсів аудитор витратить на перевірку. Чим слабша система контролю, тим більше процедур потрібно, щоб отримати достатню впевненість. Це не примха аудитора. Це логіка ризику: якщо контролі не працюють, помилки можуть залишатися в звітності. Аудитор повинен їх знайти.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» з високим ризиком через слабкі контролі аудитор застосовує такі заходи:

- Збільшення обсягу вибірки для перевірки операцій. Замість стандартних 30-50 операцій перевіряється 70-100.
- Розширені аналітичні процедури: порівняння показників з попередніми періодами, галузевими середніми, бюджетними даними з детальним поясненням відхилень.
- Додаткові процедури по суті: запити до 3х сторін (банки, контрагенти, податкові органи) для підтвердження сальдо.
- Збільшення часу на перевірку залишків на рахунках: детальна перевірка дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, запасів.
- Посилення контролю за розрахунками з контрагентами: перевірка повноти відображення зобов'язань.

Економічний ефект для підприємства: слабкі контролі означають більше годин роботи аудитора. Якщо стандартна перевірка ТОВ «Свіжий Хліб» займає 200 годин, то при високому ризику вона збільшується до 300 годин. Різниця — 100 годин, або 200 000 ₴ додаткових витрат. Це прямі витрати, які підприємство несе через те, що система контролю не викликає довіри.

Якщо CFO впроваджує сильні контролі, аудитор може покластися на них. Він зменшує обсяг тестів, скорочує вибірку, проводить менше процедур по суті. Аудит коштує дешевше і швидше. Крім того, сильні контролі запобігають помилкам, які призводять до штрафів, переплат податків, втрат активів. Таким чином, інвестиції в систему контролю окупаються подвійно: менша вартість аудиту і менше фін. втрат від помилок.

Аудитор не просто оцінює контролі і забуває про них. Він використовує цю оцінку для планування всієї перевірки. Якщо COSO показує слабкі місця, він концентрує зусилля там. Якщо показує сильні місця, він зменшує зусилля. Це раціональне використання ресурсів, яке захищає і підприємство (менше витрат на аудит), і аудитора (менше ризику пропустити помилку).

Рекомендації CFO: Що усувати в першу чергу

Аудитор не просто виявляє прогалини. Він допомагає CFO визначити пріоритети. Ресурси завжди обмежені. Не можна усунути всі недоліки одночасно, особливо на малому підприємстві. Тому аудитор ранжує рекомендації за критерієм економічного ефекту: що дає найбільший захист прибутку з мінімальними витратами.

1 пріоритет для ТОВ «Свіжий Хліб» — захист грошових активів. Це означає запровадження подвійного підпису в системі клієнт-банк. Вартість впровадження — 0а (налаштування банківського software). Ефект — запобігання несанкціонованих платежів на суму, яка може сягати мільйонів ₴. Це найшвидша і найдешевша дія з максимальним захистом.

2 пріоритет — встановлення кредитних лімітів і процедури перевірки контрагентів. Вартість — кілька годин роботи CFO і фінансистів. Ефект — зменшення безнадійної дебіторської заборгованості. Якщо підприємство втрачає 500 000 ₴ на рік через неплатежі, а процедура перевірки скорочує ці втрати вдвічі, ефект — 250 000 ₴ економії на рік. Одноразові витрати на впровадження — не більше 10 000 ₴.

3 пріоритет — регулярна інвентаризація за участю бухгалтера. Вартість — організація роботи комісії, додатковий час бухгалтера. Ефект — запобігання спотворення собівартості. Якщо запаси становлять 50% активів, а помилка оцінки в 5% спотворює прибуток на мільйони ₴, інвестиції в якісну інвентаризацію окупаються багаторазово.

4 пріоритет — документування облікових політик. Вартість — час CFO на написання політик (20-30 годин). Ефект — єдина методологія для всіх бухгалтерів, що зменшує кількість помилок при розрахунку собівартості, амортизації, резервів. Економія від зменшення помилок — сотні тисяч ₴ на рік, якщо врахувати штрафи, переплати податків і неправильні управлінські рішення.

5 пріоритет — впровадження системи моніторингу ключових контролів. Вартість — створити регламент перевірок, призначити відповідальних, виділити час. Ефект — своєчасне виявлення проблем до того, як вони призведуть до втрат.

CFO будує план вдосконалення системи контролю на основі цих пріоритетів. Він починає з найдешевших і найефективніших заходів, поступово рухаючись до складніших. Аудитор допомагає оцінити ефект кожного кроку, щоб CFO і власник бачили, як кожна ₴ інвестицій у контроль захищає активи і прибуток.

Такий підхід перетворює оцінку COSO з абстрактного аналізу в практичний план дій. Власник бачить не список проблем, а інвестиційний проєкт з окупністю. І це — єдиний спосіб, як рекомендації аудитора дійсно виконуються, а не залишаються в папці на полиці.

Висновки: Чи добре CFO управляє ризиками

Аудиторська група завершує оцінку системи управління ризиками та контролів на ТОВ «Свіжий Хліб». Попереду — найвідповідальніший етап: перетворити розрізнені спостереження, тести, інтерв'ю та аналітичні викладки на цілісний висновок. Від цього висновку залежить, чи зрозуміє власник реальний стан справ, чи отримає практичні рекомендації, чи зможе прийняти рішення, які захистять бізнес від втрат.

Висновок — це не сума окремих оцінок. Це діагноз. Як лікар не просто перераховує симптоми, а ставить діагноз і призначає лікування, так аудитор не просто перелічує знайдені недоліки, а формулює інтегральну оцінку: чи добре CFO управляє ризиками, чи є система контролю надійною, чи може власник довіряти фін. функції.

Для аудитора цей етап має критичне значення. Якщо висновок буде загальним або формальним, власник не зрозуміє, що робити далі. Якщо висновок буде надто жорстким без доказів, аудитор втратить довіру. Якщо висновок буде м'яким там, де потрібна жорсткість, власник продовжить втрачати гроші, не усвідомлюючи цього. Тому аудитор будує висновок як структурований документ, який відповідає на три питання: що виявлено, що це означає для бізнесу, що робити далі.

Логіка формування висновку

Аудитор не починає писати висновок у той момент, коли зібрав усі докази. Він починає формувати його значно раніше — одразу після завершення оцінки ризиків, під час планування процедур, у ході кожної виконаної перевірки. Але фінальне формулювання відбувається лише після того, як усі процедури завершені, всі докази зібрані, всі невизначеності вичерпані або задокументовані як такі, що не впливають на висновок.

Логіка формування висновку має 5 етапів.

1 — агрегація даних. Аудитор збирає всі оцінки за компонентами COSO, результати тестів контролів, інтерв'ю з CFO та ключовими співробітниками, аналітичні викладки, документи, що підтверджують або спростовують наявність і ефективність контролів. Ці дані розрізнені. Аудитор систематизує їх за компонентами, щоб бачити повну картину.

2 — визначення критичних прогалин. Аудитор оцінює, які недоліки є суттєвими, а які — другорядними. Суттєвий недолік — це такий, який може призвести до суттєвого викривлення звітності, фін. втрат або суттєвого ризику для бізнесу. Другорядний недолік — це такий, який створює незручність, але не загрожує достовірності звітності або активам. Аудитор фокусується на суттєвих недоліках, тому що саме вони вимагають рекомендацій.

3 — аналіз причин. Аудитор не просто констатує, що контроль відсутній. Він з'ясовує, чому це сталося. Через нестачу ресурсів? Через недостатню кваліфікацію CFO? Через те, що власник не вимагав? Через те, що система контролю просто не була побудована? Причини визначають рекомендації. Якщо причина в нестачі ресурсів — рекомендація буде про виділення бюджету. Якщо в кваліфікації — про навчання або заміну CFO. Якщо у відсутності вимог з боку власника — про зміну управлінських практик.

4 — оцінка впливу. Аудитор оцінює, які фін. наслідки має кожна прогалина. Скільки грошей втрачається через відсутність контролю? Скільки може бути втрачено в майбутньому, якщо нічого не змінити? Які ризики залишаються непокритими? Це оцінка має бути конкретною, наскільки це можливо. Якщо точна цифра невідома, аудитор дає діапазон або описує сценарій втрат.

5 — формулювання висновку та рекомендацій. Аудитор пише текст, який буде зрозумілий власнику, переконливий для CFO, і практичний для виконання. Висновок не повинен містити професійного жаргону без пояснень. Він повинен бути прямим, конкретним, без води.

Така логіка гарантує, що висновок буде не сумою окремих спостережень, а інтегрованою оцінкою з практичними наслідками.

Приклад: Агрегація даних для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудиторська група завершила оцінку всіх 5 компонентів COSO. Тепер вона систематизує результати.

Контрольне середовище. Документованих облікових політик немає. Кваліфікація персоналу не оцінюється. Навчання не проводиться. Власник бере участь у фін. питаннях раз на квартал, підписує звітність без запитань. Порушення процедур не розслідуються. Висновок: контрольне середовище слабке, не підтримує культуру контролю.

Оцінка ризиків. Регулярний процес оцінки ризиків відсутній. Зміни законодавства відстежуються несистемно. Ризики шахрайства не аналізуються. Нових контрагентів перевіряють формально або не перевіряють взагалі. Висновок: оцінка ризиків не проводиться, що створює вразливість до змін і шахрайства.

Контрольні дії. Інвентаризація проводиться комірником без участі бухгалтера. Платіжні доручення підписуються одноосібно CFO або гол. бухгалтером. Кредитні ліміти не встановлені. Затвердження витрат не має чіткої процедури для великих сум. Висновок: контрольні дії або відсутні, або виконуються формально, що створює прямі ризики втрати активів.

Інформація та комунікація. Звітність власнику раз на квартал у вигляді балансу і звіту про фінрезультати без аналітики. Власник не ставить запитань. Інформація між підрозділами передається усно. Про зміни в процедурах співробітники дізнаються випадково. Висновок: інформація надходить несвоєчасно і не забезпечує прийняття рішень.

Моніторинг. Регулярний моніторинг контролів не проводиться. Виявлені помилки не розслідуються. Внутрішні аудити або ревізії відсутні. Висновок: система контролю не перевіряється, тому недоліки накопичуються непомітно.

Аудитор агрегує ці дані в єдину картинку: система контролю на ТОВ «Свіжий Хліб» має системні недоліки. Жоден компонент COSO не працює належним чином. Це означає, що ризик суттєвих викривлень звітності та фін. втрат оцінюється як високий за всіма ключовими напрямами.

Як відрізнити суттєву прогалину від другорядної

Не всі недоліки однакові. Аудитор повинен визначити, які прогалини вимагають негайного усунення, які — планового вдосконалення, а які можна залишити без змін. Для цього він використовує два критерії: ймовірність настання події та потенційний розмір втрат.

Суттєва прогалина — це така, де ймовірність настання негативної події висока, а потенційні втрати значні. Напр., відсутність подвійного підпису платіжних доручень: ймовірність шахрайства або помилки не дуже висока, але потенційні втрати можуть сягати всієї суми на рахунку. Прогалина визнається суттєвою, навіть якщо ймовірність невелика, тому що розмір потенційних втрат критичний.

Другорядна прогалина — це така, де ймовірність настання події низька, а потенційні втрати незначні. Напр., відсутність документованої процедури виписки довіреностей. Ймовірність того, що це призведе до втрат, дуже низька, а якщо й призведе, то сума буде невеликою. Таку прогалину можна рекомендувати до усунення, але не в 1у чергу.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор визначає такі *суттєві прогалини*:

- Відсутність подвійного підпису платіжних доручень. Потенційні втрати — вся сума на банківському рахунку, до 5 мільйонів ₴.
- Відсутність перевірки контрагентів і кредитних лімітів. Потенційні втрати — сума дебіторської заборгованості, яка може стати безнадійною, до 1 мільйона ₴ на рік.
- Формальна інвентаризація без участі бухгалтера. Потенційні втрати — спотворення собівартості, що призводить до неправильних цінових рішень і втрати прибутку, оціночно 500 000–1 000 000 ₴ на рік.
- Відсутність моніторингу контролів. Потенційні втрати — накопичення помилок, які можуть призвести до штрафів, переплат податків, втрат активів, сумарно невизначено, але може бути значним.

Другорядні прогалини: відсутність документованих облікових політик (важливо, але не критично в короткостроковій перспективі), відсутність системного навчання персоналу (важливо, але не терміново), відсутність кодексу етики.

Аудитор фіксує цю диференціацію у висновку. Це дозволяє CFO і власнику бачити не суцільний список проблем, а чіткий порядок дій: що робити негайно, що — найближчим часом, що — в плановому порядку.

Аудиторський погляд: Як виміряти якість управління ризиками CFO

Управління ризиками — це ключова функція CFO. Аудитор оцінює не просто наявність контролів, а те, наскільки якісно CFO виконує цю функцію. Для цього використовуються 4 критерії: системність, своєчасність, повнота, ефективність.

Системність. Чи є у CFO процес управління ризиками, чи він діє ситуативно? Системний процес — це документована, регулярна, повторювана діяльність: щоквартальна оцінка ризиків, затверджений регламент, призначені відповідальні. Ситуативний процес — це реакція на проблеми, коли вони вже виникли. На ТОВ «Свіжий Хліб» управління ризиками ситуативне — CFO реагує на проблеми, але не запобігає їм. Це ознака низької якості.

Своєчасність. Чи виявляє CFO ризики до того, як вони матеріалізуються у втрати? Своєчасне виявлення ризику зміни законодавства дозволяє підготуватися заздалегідь. Своєчасне виявлення ризику неплатежу контрагента дозволяє вжити заходів до відвантаження. На ТОВ «Свіжий Хліб» ризики виявляються із запізненням — коли вже нараховано штраф або втрачено гроші. Це ознака низької якості.

Повнота. Чи покриває система управління ризиками всі суттєві ризики бізнесу? Аудитор оцінює, чи враховані фінансові, операційні, регуляторні, репутаційні ризики. На ТОВ «Свіжий Хліб» покриття неповне — операційні ризики (поставки, якість) не враховуються, регуляторні ризики відстежуються частково. Це ознака низької якості.

Ефективність. Чи дійсно система управління ризиками зменшує ймовірність або вплив негативних подій? Якщо ризик оцінено, але жодних дій не вжито, система неефективна. На ТОВ «Свіжий Хліб» ризики не оцінюються системно, тому говорити про ефективність взагалі не доводиться.

Аудитор оцінює кожен критерій за шкалою: високий рівень, середній, низький. Для ТОВ «Свіжий Хліб» усі 4 критерії оцінюються як низькі. Це дає підставу для висновку: якість управління ризиками з боку CFO оцінюється як незадовільна.

Але аудитор не зупиняється на цьому. Він пояснює, які наслідки це має для бізнесу. Низька системність означає, що ризики виявляються випадково, тому частина з них залишається непоміченою, поки не призведе до втрат. Низька своєчасність означає, що підприємство завжди реагує на проблеми постфактум, що дорожче і ризикованіше. Низька повнота означає, що деякі ризики взагалі не враховуються, напр., ризик залежності від 1 постачальника або ризик валютних коливань. Низька ефективність означає, що навіть виявлені ризики не контролюються, тому вони все одно матеріалізуються у втрати.

Така оцінка дає власнику чітке розуміння: CFO не виконує ключову функцію управління ризиками на належному рівні. Це не означає, що CFO поганий або некомпетентний. Це означає, що або йому не вистачає знань, або ресурсів, або повноважень, або мотивації. Аудитор не ставить діагноз про людину, він оцінює функцію. Але наслідки для бізнесу від цього не змінюються: ризики залишаються без контролю, і власник втрачає гроші.

Типові помилки при формулюванні висновку

1 помилка — надмірна загальність. Висновок на кшталт: система управління ризиками потребує вдосконалення не дає жодної користі. Власник не знає, що конкретно робити. Аудитор повинен формулювати конкретно: відсутній подвійний підпис платіжних доручень, відсутній моніторинг дебіторської заборгованості, інвентаризація проводиться формально.

2 помилка — відсутність пріоритетів. Висновок, який перераховує 20 недоліків без вказівки, які з них критичні, паралізує прийняття рішень. CFO і власник не знають, з чого почати, і в результаті не починають нічого. Аудитор зобов'язаний ранжувати рекомендації.

3 помилка — формулювання без зв'язку з бізнесом. Висновок, який описує невідповідність COSO, але не пояснює, скільки грошей це коштує, сприймається як формальний. Власник думає: Ну, стандарти — це для аудиторів. У нас же все працює. Аудитор зобов'язаний перевести технічну мову на мову грошей: через відсутність подвійного підпису ви ризикуєте втратити 5 мільйонів ₴ через шахрайство.

4 помилка — надто м'яке або надто жорстке формулювання. Надто м'яке не спонукає до дій: ми рекомендуємо розглянути можливість впровадження. Надто жорстке викликає захисну реакцію: CFO повністю провалив управління ризиками. Оптимальне формулювання — фактологічне, без оціночних суджень про особистість, але з чіткою оцінкою ризиків.

5 помилка — відсутність позитивних аспектів. Навіть у слабкій системі контролю є сильні сторони. Якщо аудитор зазначить їх, це збалансує висновок і зменшить захисну реакцію. Напр., на ТОВ «Свіжий Хліб» сильна сторона — автоматизована система обліку, яка зменшує ризик арифметичних помилок. Варто це зазначити.

Аудитор уникає цих помилок, будуючи висновок за чіткою структурою, яка забезпечує повноту і зрозумілість.

Як структурувати висновок для різних аудиторій

Розділ надав шаблон документування для робочих документів аудитора. Тепер важливо показати, як ці дані перетворюються на різні види висновків залежно від того, хто є читачем і яка мета звіту. Аудитор не може писати 1 і той самий текст для власника, ради директорів і самого CFO. Кожен читач потребує різного рівня деталізації та різної форми подачі.

Звіт для власника (власника бізнесу). Це найстисліша версія. Власник хоче знати 1 річ: чи його гроші під захистом. Він не хоче читати 20 сторінок технічного аналізу. Тому звіт для власника містить три розділи.

1 — загальний висновок: система управління ризиками оцінюється як незадовільна/задовільна/добра.

2 — три найкритичніші ризики з оцінкою фін. впливу

3 — три найважливіші рекомендації з термінами виконання.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» це виглядає так: система управління ризиками незадовільна. Критичні ризики: несанкціоновані платежі (до 5 млн ₴), безнадійна дебіторська заборгованість (до 1 млн ₴ на рік), спотворення собівартості (втрата прибутку до 1 млн ₴ на рік). Рекомендації: запровадити подвійний підпис платежів (термін — негайно), впровадити перевірку контрагентів та кредитні ліміти (термін — 1 місяць), змінити процедуру інвентаризації (термін — 2 місяці).

Звіт для ради директорів або наглядової ради. Це більш детальний документ. Він повинен давати повну картину, але без надмірної технічної деталізації. Рекомендації групуються за стратегічними напрямами: захист активів, достовірність звітності, операційна ефективність, відповідність регуляторним вимогам. Для кожного напряму оцінюються поточні ризики та прогнозований ефект від впровадження рекомендацій. Це дозволяє раді директорів прийняти рішення про виділення бюджету на вдосконалення системи контролю, оцінюючи його як інвестицію, а не витрату.

Детальний звіт для CFO. Це найповніший документ. Він містить усі робочі висновки, результати тестів, аналітику. Він використовується для того, щоб CFO міг самостійно оцінити, які дії вжити, спланувати роботу своєї команди, обґрунтувати запит на ресурси перед власником. Детальний звіт включає: оцінку кожного компонента COSO з конкретними прикладами, результати тестів контролів, запитальник з відповідями CFO, рекомендації з пріоритетами та термінами. Цей звіт CFO використовує як дорожню карту для вдосконалення системи контролю.

Аудитор не плутає ці три форми. Він готує окремі документи, адаптовані до потреб кожного читача. Це збільшує ймовірність, що рекомендації будуть почуті та виконані.

Висновок: Чи добре CFO управляє ризиками на ТОВ «Свіжий Хліб»

Після проведення всіх процедур аудитор формулює остаточний висновок у формі, зрозумілій для власника.

Загальна оцінка. Система управління ризиками та контролів на ТОВ «Свіжий Хліб» оцінюється як незадовільна. Жоден з 5 компонентів COSO не працює на належному рівні. Контрольне середовище не підтримує культуру контролю. Оцінка ризиків не проводиться системно. Контрольні дії або відсутні, або виконуються формально. Інформація та комунікація не забезпечують своєчасного прийняття рішень. Моніторинг не проводиться.

Фін. наслідки. Виявлені прогалини створюють суттєві ризики для активів підприємства. Потенційні втрати від несанкціонованих платежів — до 5 мільйонів ₴. Потенційні втрати від безнадійної дебіторської заборгованості — до 1 мільйона ₴ на рік. Потенційні втрати від спотворення собівартості, що призводить до неправильних цінових рішень — до 1 мільйона ₴ прибутку на рік. Додаткові витрати на аудит через слабкі контролі — близько 200 000 ₴ на рік. Сукупний потенційний негативний ефект — понад 7 мільйонів ₴.

Причини виявлених проблем. Головна причина — відсутність системного підходу до управління ризиками з боку CFO. CFO діє ситуативно, реагує на проблеми, але не будує системи, яка запобігає проблемам. 2 причина — недостатні вимоги з боку власника. Власник не запитує про ризики, не контролює систему контролю, отримує звітність без аналітики. 3 причина — обмежені ресурси. Фін. служба не має достатньої чисельності для виконання всіх контрольних функцій, але це частково компенсувалося б правильною організацією роботи.

Рекомендації. **1** — запровадити подвійний підпис платіжних доручень. Термін — негайно, протягом 1 тижня. Відповідальний — CFO. **2** — впровадити процедуру перевірки контрагентів та встановлення кредитних лімітів. Термін — 1 місяць. Відповідальний — CFO з залученням відділу продажів. **3** — змінити процедуру інвентаризації з обов'язковою участю бухгалтера та документуванням результатів. Термін — два місяці. Відповідальний — CFO та гол. бухгалтер. **4** — розробити документовані облікові політики. Термін — три місяці. Відповідальний — CFO. **5** — запровадити регулярний моніторинг ключових контролів з документуванням результатів та усуненням недоліків. Термін — три місяці. Відповідальний — CFO.

Прогнозований ефект від рекомендацій. Впровадження 1х 3 рекомендацій дозволить зменшити критичні ризики протягом 2 місяців. Прогнозована економія — до 2 мільйонів ₴ на рік запобігання втрат. Впровадження

всіх рекомендацій протягом 3 місяців дозволить знизити загальний рівень ризику до прийнятного, зменшити вартість аудиту на 30-40% (економія 80 000-100 000 ₴) та підвищити достовірність звітності для прийняття стратегічних рішень.

Підсумкова оцінка CFO як управлінця ризиками

На основі проведеної оцінки аудитор формулює підсумкову оцінку професійної діяльності CFO в частині управління ризиками.

Сильні сторони: CFO має глибокі знання бухобліку та оподаткування. Він оперативно реагує на запити власника. Він користується авторитетом серед бухгалтерів. Він забезпечує своєчасне подання податкової звітності.

Слабкі сторони: CFO не будує системи управління ризиками. Він не документує процедури. Він не проводить системної оцінки ризиків. Він не забезпечує виконання ключових контрольних процедур (подвійний підпис, інвентаризація, кредитний контроль). Він не моніторить ефективність контролів. Він не комунікує ризики власнику.

Оцінка: Якість управління ризиками з боку CFO оцінюється як незадовільна. CFO не виконує ключову функцію — захист активів підприємства через систему контролів. Це не означає, що CFO некомпетентний у професійному сенсі. Це означає, що він не має системного підходу до управління ризиками, що створює суттєву загрозу для бізнесу.

Рекомендація власнику: Провести з CFO зустріч для обговорення результатів аудиту. Поставити завдання — протягом 3 місяців впровадити всі рекомендації. Встановити систему звітності CFO про стан системи контролю — щоквартальний звіт про усунення виявлених недоліків. Якщо через три місяці прогрес буде відсутній, розглянути питання про заміну CFO на більш системного управлінця.

Зв'язок з GIAS 2025 у висновку

GIAS 2025 вимагає від аудитора не лише оцінити систему контролю, але й чітко зафіксувати, як ця оцінка впливає на аудиторський висновок. Для ТОВ «Свіжий Хліб» це означає: аудитор у своєму звіті зазначає, що слабка система контролю є фактором, який підвищує ризик суттєвих викривлень. Але GIAS не вимагає, щоб аудитор давав рекомендації CFO. Це виходить за межі стандартного аудиту.

GIAS вирішує реальну проблему: без чіткої вимоги документувати оцінку контролів аудитори часто робили це поверхнево, що призводило до недооцінки ризику і пропуску суттєвих помилок у звітності. Коли аудитор зобов'язаний задокументувати, чому він вважає систему контролю слабкою або сильною, він змушений провести більш глибокий аналіз. Для підприємства це означає, що аудитор не пропустить критичні прогалини, які можуть коштувати грошей.

GIAS також вимагає, щоб аудитор повідомив тих, кого наділено найвищими повноваженнями (власника або раду директорів), про суттєві недоліки контролю. Це пряма вимога, яка захищає власника: він отримує інформацію про ризики, які інакше могли б залишитися в тіні. Якщо GIAS не було б, аудитор міг би обмежитися загальним звітом без акценту на критичних недоліках. Власник не дізнався б про ризик несанкціонованих платежів, поки не стало б пізно.

Аудитор перевіряє не дотримання GIAS заради дотримання, а корисність функції управління ризиками. Він використовує GIAS як інструмент, щоб забезпечити системність своєї перевірки і гарантувати, що жоден суттєвий ризик не буде пропущений. Якщо GIAS вимагає повідомити власника про недоліки, аудитор робить це не тому, що так треба, а тому, що власник має право знати про ризики, які загрожують його бізнесу. І якщо аудитор не виконає цю вимогу, він не захистить власника від потенційних втрат.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» виконання GIAS означає, що власник отримає не просто звіт про фін. стан, але й чітке повідомлення: система контролю має суттєві недоліки, які створюють ризик втрати до 7 мільйонів ₴. Це повідомлення дає власнику можливість вжити заходів. Якщо аудитор не виконав би вимогу GIAS, власник міг би залишитися в невіданні, приймати неправильні стратегічні рішення на основі недостовірної звітності, і втратити контроль над бізнесом.

<u>Завершення</u>

Аудитор провів повну оцінку системи управління ризиками та контролів на ТОВ «Свіжий Хліб». Він оцінив контрольне середовище, ідентифікував ризики, перевірив контрольні дії, оцінив інформаційні потоки та комунікацію, провів моніторинг системи контролю, застосував рамку COSO, сформулював висновки та рекомендації. Він виявив системні недоліки, оцінив їх фін. вплив, запропонував пріоритетні дії.

Покроковий алгоритм написання висновку

Аудитор не пише висновок за 1 день. Це процес, який триває паралельно з виконанням аудиторських процедур і завершується після того, як зібрано всі докази. Для практичного застосування аудитор

використовує п'ятиденний алгоритм, який можна стиснути або розтягнути залежно від складності підприємства.

День **1.** Агрегація даних та первинна систематизація

Аудитор збирає всі робочі документи, створені під час перевірки: оцінки за компонентами COSO, результати тестів контролів, запитальники з відповідями CFO, аналітичні таблиці, документи, що підтверджують або спростовують виконання контролів. Він не перечитує кожен документ повністю, а витягує ключові висновки.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор витягує такі ключові твердження:

- Контрольне середовище: немає документованих політик, немає навчання, власник не ставить запитань.
- Оцінка ризиків: не проводиться системно.
- Контрольні дії: немає подвійного підпису, немає кредитного контролю, інвентаризація формальна.
- Інформація та комунікація: звітність власнику раз на квартал, усні комунікації.
- Моніторинг: відсутній.

На цьому етапі аудитор не робить висновків. Він просто фіксує факти в структурованому вигляді — компонент за компонентом.

День **2.** Диференціація прогалин за суттєвістю

Аудитор оцінює кожну виявлену прогалину за 2 критеріями: ймовірність негативної події та потенційний розмір втрат. Прогалини з високою ймовірністю та великими втратами визнаються суттєвими. Прогалини з низькою ймовірністю або малими втратами — другорядними.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор проводить таку диференціацію:

- Відсутність подвійного підпису — ймовірність середня, втрати до 5 млн ₴ → суттєва.
- Відсутність кредитного контролю — ймовірність висока, втрати до 1 млн ₴ на рік → суттєва.
- Формальна інвентаризація — ймовірність висока, втрати до 1 млн ₴ прибутку на рік → суттєва.
- Відсутність моніторингу — ймовірність висока, втрати невизначені, але потенційно значні → суттєва.
- Відсутність документованих політик — ймовірність середня, втрати складні для оцінки, але потенційно значні → другорядна (терміново не потребує усунення).
- Відсутність навчання — ймовірність середня, втрати непрямі → другорядна.

Аудитор фіксує диференціацію в окремому документі — це основа для пріоритетів у рекомендаціях.

День **3.** Оцінка фін. впливу кожної суттєвої прогалини

Аудитор переводить ризики у грошовий вимір. Це найскладніший етап, тому що не всі втрати можна точно оцінити. Але аудитор зобов'язаний дати оцінку, навіть приблизну.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор робить такі розрахунки:

Відсутність подвійного підпису. Середній залишок на банківському рахунку — 3 млн ₴. Іноді — до 5 млн ₴. Якщо шахрай або помилка призведе до несанкціонованого платежу, втрати становитимуть всю суму, яка є на рахунку на момент платежу. Мінімальна оцінка — 1 млн ₴ (якщо шахрай обере момент, коли грошей мало). Максимальна — 5 млн ₴. Аудитор фіксує діапазон: 1-5 млн ₴.

Відсутність кредитного контролю. Сума дебіторської заборгованості — 8 млн ₴. З них прострочено понад 60 днів — 1,2 млн ₴. Частка безнадійної заборгованості в минулі роки — 5-7% від загальної дебіторської заборгованості. Екстраполюючи, аудитор оцінює річні втрати від безнадійної заборгованості в 400 000-600 000 ₴. З правильним кредитним контролем ці втрати можна зменшити вдвічі. Економія — 200 000-300 000 ₴ на рік.

Формальна інвентаризація. Запаси становлять 35 млн ₴ (50% активів). Якщо оцінка запасів спотворена на 5% через неправильне списання або приховування недостач, це 1,75 млн ₴ спотворення собівартості. Це призводить до неправильного розрахунку маржинальності та цінових рішень. Якщо ціни занижені на 2% через неправильну собівартість, при виторгу 50 млн ₴ підприємство втрачає 1 млн ₴ прибутку на рік. Аудитор фіксує діапазон: 0,5-1 млн ₴ на рік.

Відсутність моніторингу. Пряма оцінка неможлива. Але аудитор зазначає: накопичення помилок, які не виявляються, призводить до штрафів, переплат податків, втрат активів. Сумарно потенційні втрати можуть бути значними, але точна цифра залежить від конкретних помилок.

Аудитор фіксує сукупну оцінку потенційних втрат: понад 2-7 млн ₴ на рік залежно від сценарію.

День **4.** Аналіз причин і формулювання рекомендацій

Аудитор не просто перераховує прогалини. Він з'ясовує, чому вони виникли, і будує рекомендації на основі причин.

Причина відсутності подвійного підпису: CFO не вважає це необхідним, тому що в команді всі порядні люди. Рекомендація: не покладатися на порядність, а запровадити технічний контроль. Це не потребує додаткових ресурсів — налаштування в банку робиться за 1 день.

Причина відсутності кредитного контролю: відділ продажів чинить опір, тому що це ускладнює роботу. Рекомендація: впровадити процедуру перевірки, яка займає 5 хвилин на контрагента, і встановити кредитні ліміти як компроміс — не відмовляти клієнтам, але обмежувати суму ризику.

Причина формальної інвентаризації: бухгалтерії не вистачає часу на участь. Рекомендація: запланувати інвентаризацію на період, коли навантаження бухгалтерії мінімальне, і залучити додаткового співробітника або аутсорсингову компанію для проведення.

Причина відсутності моніторингу: CFO не бачить сенсу, тому що контролі працюють. Рекомендація: показати CFO два випадки, де контролі не спрацювали (помилки в банку, пропущені платежі), і запровадити простий щомісячний чек-лист перевірки ключових контролів.

День **5.** Написання фінального тексту висновку

Аудитор пише висновок за структурою, узгодженою з власником на початку аудиту. Для ТОВ «Свіжий Хліб» це структура з 3 розділів: загальна оцінка, фін. наслідки, рекомендації з термінами.

Важливий нюанс: на цьому етапі аудитор перевіряє, чи всі факти підтверджені доказами. Жодне твердження у висновку не повинно ґрунтуватися на припущеннях. Якщо доказів недостатньо, аудитор або проводить додаткову процедуру, або формулює висновок з застереженням: на основі наявних даних, встановлено, що.... Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор перевіряє, чи є докази формальної інвентаризації: акти інвентаризації з підписами, але без участі бухгалтера. Чи є докази відсутності кредитного контролю: відсутність письмових процедур, кредитних лімітів, перевірок контрагентів. Чи є докази відсутності подвійного підпису: банківські виписки з 1 підписом, налаштування системи клієнт-банк з 1 користувачем.

Після цього аудитор формулює фінальний текст, який буде представлений власнику.

Як подавати неочікувані або негативні висновки власнику

Найскладніша ситуація для аудитора — коли висновок суперечить очікуванням власника. Власник вважає, що все добре, що він довіряє CFO, що бізнес під контролем. Аудитор приходить з висновком: система контролю незадовільна, ризики критичні, CFO не справляється з функцією управління ризиками.

У такій ситуації власник може відкинути висновок (ви не розумієте наш бізнес), звинуватити аудитора в упередженості (ви просто хочете продати додаткові послуги) або впасти в шок і нічого не робити. Аудитор повинен підготуватися до цього і вибудувати стратегію подачі.

1 принцип: починати з сильних сторін.

Аудитор не починає з критики. Він починає з того, що працює добре. Ваша фін. служба своєчасно подає звітність, CFO має глибокі знання податкового законодавства, ви не маєте проблем із податковими перевірками. Це сильні сторони, які ми зафіксували.

Це знижує захисну реакцію. Власник чує, що аудитор бачить хороше, і тому більш відкритий до почуття поганого. Якщо аудитор почне з критики, власник закриється і не почує навіть корисних рекомендацій.

2 принцип: представляти факти, а не оцінки.

Замість CFO погано управляє ризиками аудитор говорить: Ми не знайшли документованих політик обліку, не знайшли процедури кредитного контролю, не знайшли доказів моніторингу контролів. Це факти. На основі цих фактів ми робимо висновок, що система контролю має системні прогалини.

Факти не обговорюються. Оцінки обговорюються. Коли аудитор наводить факти, власник не може сказати ви не розумієте — факти є фактами. Він може сказати я не згоден з вашою оцінкою цих фактів, але це вже інший рівень розмови.

3 принцип: показати гроші.

Найпереконливіший аргумент — це гроші. Аудитор говорить: Ми оцінили, що через відсутність подвійного підпису ви ризикуєте втратити до 5 млн ₴ через шахрайство. Через відсутність кредитного контролю ви втрачаєте 400-600 тис. ₴ на рік на безнадійній заборгованості. Через формальну інвентаризацію ви втрачаєте 0,5-1 млн ₴ прибутку через неправильні цінові рішення. Сукупно це понад 2 млн ₴ на рік прямих втрат.

Власник розуміє гроші. Він не розуміє COSO, але розуміє, що 2 млн ₴ — це його прибуток, який він втрачає. Це мотивує до дій.

4 принцип: уникати звинувачень.

Аудитор ніколи не говорить CFO винен. Він говорить система контролю має прогалини. Це різниця між особистою відповідальністю та системною проблемою. Навіть якщо аудитор вважає, що причина в CFO, він формулює це як: функція управління ризиками не виконується на належному рівні. Це дозволяє власнику не захищати CFO, а думати, як виправити систему.

Якщо власник захищає CFO, аудитор говорить: Я не кажу, що CFO поганий. Я кажу, що система не працює. Ми можемо обговорити, як зробити так, щоб система працювала, навіть якщо CFO буде у відпустці або звільниться. Це знімає напругу і переводить розмову в конструктивне русло.

5 принцип: фіксувати домовленості письмово.

Наприкінці зустрічі власник і CFO часто погоджуються з рекомендаціями, але потім забувають або відкладають виконання. Аудитор фіксує домовленості в протоколі: хто що робить, у який термін, який буде результат. Цей протокол надсилається власнику та CFO після зустрічі. Це створює відповідальність і підвищує ймовірність, що рекомендації будуть виконані.

Як реагувати на захисні реакції CFO

CFO може захищатися: Ви не розумієте специфіку нашого бізнесу, Це не працює в нашій галузі, Ми вже пробували це, нічого не вийшло. Аудитор не вступає в дискусію. Він говорить: Я розумію, що ви бачите це інакше. Ми можемо обговорити кожну рекомендацію окремо і знайти рішення, яке підходить вам. Але факти залишаються фактами: контроль відсутній, ризик існує, і ми фіксуємо це у звіті. Якщо ви запропонуєте альтернативний спосіб закрити цей ризик, ми його розглянемо.

Це переводить розмову від захисту до пошуку рішень. Аудитор не наполягає на своїй рекомендації як на єдиній правильній. Він дає простір для альтернатив, але вимагає, щоб ризик був закритий будь-яким способом.

Проміжні висновки: Як тримати власника в курсі без порушення конфіденційності

Аудитор не чекає до фінального звіту, щоб повідомити власника про проблеми. Він проводить проміжні зустрічі, щоб власник не був шокований фінальним висновком. Але це вимагає обережності: проміжні висновки не повинні містити тверджень, які не підтверджені достатніми доказами.

Структура проміжної зустрічі

1 проміжна зустріч проводиться після завершення оцінки контрольного середовища та ідентифікації ризиків (на 30% аудиту). Аудитор повідомляє власнику: Ми виявили, що документованих облікових політик немає, що оцінка ризиків не проводиться системно. Це факт. Ми продовжуємо перевірку, щоб оцінити, як це впливає на ризики. Поки що ми рекомендуємо вам замислитися над цим.

2 проміжна зустріч проводиться після завершення тестів контролів (на 70% аудиту). Аудитор повідомляє власнику: Ми перевірили ключові контрольні дії. Виявили, що подвійний підпис платежів відсутній, кредитний контроль не працює, інвентаризація проводиться формально. Це суттєві прогалини. Ми продовжуємо збирати докази, але вже зараз можемо сказати, що це створює ризик втрати активів. Якщо ви хочете, ми можемо провести попередню нараду з CFO, щоб обговорити шляхи вирішення.

3 проміжна зустріч — це фінальний звіт, який проводиться після завершення всіх процедур.

Що можна і не можна говорити на проміжних зустрічах

На проміжних зустрічах аудитор може говорити про факти: ми виявили, що..., ми не знайшли доказів того, що.... Він не може говорити про остаточні висновки: система контролю незадовільна, CFO не справляється. Остаточний висновок можна робити тільки після завершення всіх процедур і збору всіх доказів.

Аудитор також не повинен створювати враження, що висновок вже вирішений. Він говорить: На основі того, що ми бачимо зараз, існує ймовірність, що ми дійдемо до такого висновку, але остаточно ми скажемо після завершення перевірки.

Це дозволяє власнику не бути шокованим, але не створює ризику, що аудитор буде звинувачений у передчасних висновках.

Як уникнути конфлікту інтересів

На проміжних зустрічах власник може прийняти рішення до завершення аудиту, напр., звільнити CFO на основі попередніх висновків. Аудитор запобігає цьому, чітко заявляючи: Це попередня інформація. Будь ласка, не приймайте рішень на основі неї до отримання фінального звіту. Ми можемо помилятися, або можуть з'явитися нові докази, які змінять картину.

Якщо власник все одно приймає рішення, аудитор фіксує це в робочих документах: Власник повідомлений про попередні висновки, прийняв рішення про звільнення CFO. Аудитор не впливав на це рішення. Це захищає аудитора від звинувачень.

Як тримати власника в курсі без порушення конфіденційності

На проміжних зустрічах аудитор не розкриває деталі, які можуть зашкодити розслідуванню або створити репутаційні ризики для підприємства. Напр., якщо аудитор виявив ознаки шахрайства, він не повідомляє про це на проміжній зустрічі, а проводить окрему конфіденційну зустріч з власником.

Аудитор також не повідомляє власнику імена співробітників, які надали інформацію під час інтерв'ю, якщо це не узгоджено з ними заздалегідь. Це захищає джерела інформації і дозволяє отримувати чесні відповіді в майбутніх аудитах.

Як ризики впливають на фінансування та команду

Висновки з управління ризиками безпосередньо впливають на те, як аудитор оцінюватиме управління фінансуванням і командою в наступній главі. Це не два окремі блоки, а пов'язані елементи.

Вплив системи контролю на вартість фінансування

Банки та інвестори оцінюють ризики підприємства, перш ніж надати кредит або інвестицію. Якщо система контролю слабка, ризик підприємства вищий. Це означає вищу % ставку за кредитами, жорсткіші умови, або відмову в фінансуванні взагалі.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» слабка система контролю може означати: банк вимагатиме додаткову заставу, збільшить % ставку на 2-3%, або скоротить кредитну лінію. Якщо підприємство планує кредит на 10 млн ₴, додаткові 2% річних — це 200 000 ₴ додаткових витрат на рік. Якщо банк відмовить у кредиті взагалі, це може коштувати втрати можливості зростання.

Аудитор враховуватиме цей фактор: чи знає CFO, що слабка система контролю підвищує вартість фінансування? Чи використовує він це для обґрунтування інвестицій у контроль? Чи може він показати банку, що система контролю вдосконалюється?

Вплив системи контролю на управління командою

Слабка система контролю створює додаткове навантаження на команду. Бухгалтери витрачають час на виправлення помилок, яких можна було б уникнути. Вони працюють без чітких процедур, тому допускають більше помилок. Вони не мають можливості для навчання, тому їх кваліфікація не зростає.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» це означає: бухгалтерія працює з перевантаженням, плинність кадрів висока (1 бухгалтер звільнився за останній рік, інший планує), якість роботи страждає. Це прямі втрати: витрати на пошук і навчання нових співробітників, втрата кваліфікації, час на виправлення помилок.

Аудитор оцінюватиме: чи розуміє CFO, що слабка система контролю демотивує команду? Чи вживає він заходів для зниження навантаження через впровадження процедур? Чи створює він умови для навчання та розвитку?

На завершення розділу аудитор робить логічний перехід до наступної глави:

Ми завершили оцінку системи управління ризиками та контролів. Виявлено системні прогалини, які створюють суттєві ризики для активів, прибутку та достовірності звітності. CFO потребує системного підходу до управління ризиками, який зараз відсутній.

Але управління ризиками — це лише частина роботи CFO. Наступний рівень — це оцінка того, як CFO управляє фін. ресурсами та людським капіталом підприємства. Слабка система контролю впливає на ці аспекти: вона підвищує вартість фінансування, демотивує команду, знижує якість управлінських рішень.

Ми оцінимо, чи справляється CFO з цими викликами. Ми перевіримо, як він управляє грошовими потоками, чи ефективно залучає фінансування, чи правильно оцінює інвестиції, чи будує сильну команду, чи добре комунікує з власниками, чи дотримується етичних принципів. Це дозволить отримати повну картину професійної діяльності CFO і дати власнику рекомендації, які стосуються не лише захисту активів, але й створення вартості.

Глава 7. Аудит управління фінансуванням та командою

Чи правильно CFO управляє грошима

Аудитор переходить від оцінки системи ризиків до оцінки конкретних управлінських рішень CFO. 1 і найважливіше питання: як CFO управляє грошовими потоками. Це не питання бухобліку. Це питання виживання бізнесу.

Підприємство може мати прибуток за звітом про фінрезультати, але збанкрутувати через відсутність грошей на поточному рахунку. Це класична пастка, в яку потрапляють власники, які дивляться лише на прибуток і ігнорують рух грошей. CFO, який не управляє грошовими потоками системно, створює ризик, який може знищити бізнес, навіть якщо всі інші показники виглядають добре.

Для аудитора оцінка управління грошима — це перевірка 3 взаємопов'язаних блоків: управління ліквідністю (чи є гроші на поточні потреби), управління робочим капіталом (чи ефективно використовуються оборотні активи та зобов'язання), та управління грошовими потоками (чи прогнозуються надходження і витрати, чи є план на випадок касових розривів).

Аудитор не просто перевіряє наявність грошей. Він оцінює, чи створив CFO систему, яка забезпечує наявність грошей у потрібний момент, з мінімальними витратами і без ризику втрати можливостей.

Логіка перевірки управління грошима

Аудитор починає з простого запитання до CFO: Як ви знаєте, скільки грошей буде на рахунку через тиждень, місяць, квартал? Відповідь показує, чи існує система прогнозування, чи CFO діє за принципом подивимося, що буде.

Якщо CFO відповідає: У нас є бюджет руху грошових коштів, який оновлюється щотижня на основі даних відділів продажів і закупівель, — це ознака системного підходу. Якщо він відповідає: Дивимося по залишках на рахунку і вирішуємо, — це ознака ситуативного управління, яке створює ризик касових розривів.

Далі аудитор перевіряє, чи прогноз підтверджується фактами. Він бере прогноз грошових потоків за останні три місяці, порівнює з фактичними надходженнями та витратами. Якщо відхилення перевищують 20% систематично, прогноз неефективний. Це означає, що CFO не може передбачити потребу в грошах, і підприємство ризикує залишитися без коштів у критичний момент.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: прогноз грошових потоків складається раз на квартал, оновлюється нерегулярно, відхилення фактичних показників від прогнозних становлять 30-40%. CFO пояснює це непередбачуваною поведінкою клієнтів. Аудитор фіксує: прогнозування грошових потоків не працює, система управління грошима ситуативна. Це прямий ризик касового розриву.

Приклад: Аналіз грошових потоків на ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудиторська група отримує звіт про рух грошових коштів за останній рік. Вона бачить: операційний грошовий потік позитивний у 3 кварталах, але негативний у 4у. При цьому чистий прибуток за рік позитивний. Це класична ситуація: є прибуток, але грошей на рахунку недостатньо.

Аудитор заглиблюється в деталі. Він аналізує структуру дебіторської заборгованості. Виявляється, що середній термін оплати становить 55 днів, хоча договірні умови — 30 днів. Клієнти платять із затримкою, CFO не застосовує штрафних санкцій. Дебіторська заборгованість на кінець року становить 8 млн ₴, з яких 1,5 млн ₴ прострочено понад 90 днів.

Аудитор перевіряє кредиторську заборгованість. Середній термін оплати постачальникам — 40 днів, договірні умови — 45 днів. Це означає, що підприємство платить постачальникам швидше, ніж отримує гроші від покупців. Різниця становить 10-15 днів, що створює додаткову потребу в оборотному капіталі.

Аудитор розраховує операційний цикл:

середній термін зберігання запасів (25 днів) + середній термін оплати дебіторської заборгованості (55 днів) – середній термін оплати кредиторської заборгованості (40 днів) = 40 днів.

Це означає, що підприємство фінансує свої поточні операції за рахунок власних коштів протягом 40 днів, перш ніж отримає гроші від покупців. Якщо оборотний капітал становить 15 млн ₴, то вартість фінансування цього циклу за ставкою 15% річних — 2,5 млн ₴ на рік.

Аудитор робить висновок: CFO не управляє робочим капіталом ефективно. Він дозволяє покупцям затримувати оплату, що збільшує операційний цикл і потребу в додатковому фінансуванні. Це прямі втрати: 2,5 млн ₴ на рік додаткових фін. витрат, яких можна уникнути, якщо скоротити термін оплати дебіторської заборгованості хоча б до 45 днів.

Якими інструментами користується CFO для управління грошима

Ефективний CFO використовує три основні інструменти.

1 — щотижневий прогноз грошових потоків. Це документ, який показує очікувані надходження та витрати на наступні 4-6 тижнів з деталізацією по днях або тижнях. Прогноз будується на основі даних відділів продажів (платежі клієнтів), закупівель (оплата постачальникам), виробництва (операційні витрати), кадрової служби (заробітна плата) та податкової служби (податкові платежі). Прогноз оновлюється щотижня з урахуванням фактичних даних.

Аудитор перевіряє, чи існує такий прогноз, чи він регулярно оновлюється, чи відповідає він реальності. Якщо прогноз відсутній або оновлюється раз на місяць, це ознака того, що CFO не контролює грошові потоки системно.

2 інструмент — політика управління дебіторською заборгованістю. Це документ, який визначає: кредитні ліміти для клієнтів, терміни оплати, процедуру стягнення простроченої заборгованості, відповідальних за моніторинг, санкції за порушення термінів. Політика повинна бути письмовою і доведеною до відділу продажів.

Аудитор перевіряє наявність політики, її дотримання, ефективність. Якщо політики немає, або вона не дотримується, або вона не призводить до скорочення термінів оплати — це прогалина.

3 інструмент — політика управління кредиторською заборгованістю. Це документ, який визначає терміни оплати постачальникам, процедуру узгодження рахунків, використання знижок за ранню оплату. Аудитор перевіряє, чи використовує CFO можливість відстрочення платежів, чи платить вчасно, але не раніше, чи використовує знижки, коли це вигідно.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: прогноз грошових потоків є, але оновлюється раз на місяць, що недостатньо для оперативного управління. Політика управління дебіторською заборгованістю відсутня — CFO вирішує питання з кожним клієнтом індивідуально. Політика управління кредиторською заборгованістю є, але не використовується — підприємство платить постачальникам раніше терміну, тому що так склалося.

Аудиторський погляд: Які втрати створюють помилки в управлінні грошима

Помилки в управлінні грошима створюють три типи втрат: прямі фін. витрати, втрачені можливості, ризик банкрутства.

Прямі фінансові витрати. Якщо CFO неефективно управляє дебіторською заборгованістю, підприємство змушене брати кредити або використовувати овердрафт для покриття касових розривів. Вартість цих коштів — %. Для ТОВ «Свіжий Хліб» це 2,5 млн ₴ на рік. Якщо CFO скоротить середній термін оплати дебіторської заборгованості на 10 днів, потреба в оборотному капіталі зменшиться на 2,5 млн ₴, що зекономить 375 000 ₴ на рік % витрат (за ставки 15%).

Крім того, неефективне управління залишками грошей на рахунках створює втрати. Якщо гроші лежать на поточному рахунку без руху, вони не приносять доходу. Якщо CFO розміщує тимчасово вільні кошти на депозит або в інструменти з низьким ризиком, підприємство отримує додатковий дохід. Для ТОВ «Свіжий Хліб» середній залишок на рахунку — 1,5 млн ₴. Якщо розмістити їх на депозит під 10% річних, дохід становитиме 150 000 ₴ на рік. Наразі цього не робиться — втрачена можливість 150 000 ₴.

Втрачені можливості. Якщо CFO не має прогнозу грошових потоків, він не може планувати інвестиції або використовувати сприятливі ринкові умови. Напр., якщо постачальник пропонує знижку 5% за передоплату, але CFO не знає, чи будуть гроші на рахунку через два тижні, він не може скористатися пропозицією. Або якщо з'являється можливість купити обладнання за зниженою ціною, але грошей немає — можливість втрачена.

Ризик банкрутства. Касовий розрив — це ситуація, коли на рахунку немає грошей для оплати термінових зобов'язань: податків, заробітної плати, постачальників. Якщо CFO не прогнозує грошові потоки, він дізнається про касовий розрив у момент, коли платіж не проходить. Наслідки: штрафи за несвоєчасну сплату податків, зупинка поставок, судові позови, втрата репутації. У критичному випадку — банкрутство, навіть якщо підприємство прибуткове.

Аудитор оцінює, чи має CFO плани на випадок касових розривів: кредитні лінії, овердрафт, резервний фонд. Якщо таких планів немає, ризик банкрутства існує, навіть якщо ймовірність низька.

Типові помилки CFO в управлінні грошима

1 помилка — плутанина між прибутком і грошима. CFO дивиться на звіт про фінрезультати, бачить прибуток і заспокоюється. Він не аналізує звіт про рух грошових коштів, не оцінює якість грошового потоку. Це призводить до того, що підприємство може бути прибутковим, але неплатоспроможним.

2 помилка — відсутність щотижневого прогнозування. CFO складає річний бюджет, але не оновлює його щотижня. Це означає, що він не бачить наближення касового розриву за 2-3 тижні, коли ще можна вжити заходів.

3 помилка — надмірна довіра до клієнтів. CFO не встановлює кредитні ліміти, не перевіряє платоспроможність нових клієнтів, не застосовує штрафні санкції за прострочення. Він вважає, що клієнт завжди правий і що краще почекати оплати, ніж зіпсувати стосунки. Але затримка оплати — це прямі витрати підприємства, і їх потрібно враховувати.

4 помилка — відсутність роботи з постачальниками. CFO не використовує можливість відстрочення платежів, не домовляється про вигідніші умови, не використовує знижки за ранню оплату, коли це вигідно.

5 помилка — відсутність роботи з банками. CFO не має кредитних ліній або овердрафту на випадок касових розривів. Він вважає, що якщо знадобиться, візьмемо кредит, але не враховує, що оформлення кредиту займає час, а касовий розрив виникає терміново. В результаті підприємство бере кредит на невигідних умовах або взагалі не отримує грошей вчасно.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє всі 5 помилок. Прогнозування немає, кредитні ліміти не встановлені, політика управління дебіторською заборгованістю відсутня, з постачальниками працюють за принципом як вийде, кредитних ліній немає. Це системні проблеми, які створюють прямі втрати і ризик банкрутства.

Як перевіряти управління ліквідністю

Ліквідність — це здатність підприємства вчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Аудитор перевіряє ліквідність за допомогою 3 коефіцієнтів, але не механічно, а з розумінням контексту.

Коефіцієнт поточної ліквідності (current ratio) = *оборотні активи / короткострокові зобов'язання*.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» оборотні активи — 40 млн ₴, короткострокові зобов'язання — 25 млн ₴. Коефіцієнт — 1,6. Це нормально (оптимально 1,5-2,5). Але аудитор не зупиняється на цьому.

Він перевіряє, що входить до оборотних активів. Якщо велика частина — це запаси (35 млн ₴) і дебіторська заборгованість (8 млн ₴), а грошей на рахунку всього 1,5 млн ₴, то ліквідність може бути оманливою. Запаси потрібно продати, щоб отримати гроші, а дебіторську заборгованість — стягнути. Якщо це займає багато часу, підприємство може виявитися нездатним сплатити термінові зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (quick ratio) = (*оборотні активи – запаси*) / *короткострокові зобов'язання*.

Для ТОВ «Свіжий Хліб»: (40 – 35) / 25 = 0,2. Це дуже низький показник. Оптимальне значення — 1,0. Це означає, що без продажу запасів підприємство не може покрити свої короткострокові зобов'язання. Якщо постачальники або банк вимагатимуть негайної оплати, підприємство не зможе цього зробити.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності = *грошові кошти / короткострокові зобов'язання*.

Для ТОВ «Свіжий Хліб»: 1,5 / 25 = 0,06. Норма — 0,2-0,5. Це критично низький показник. Підприємство має грошей на рахунку лише на 6% своїх короткострокових зобов'язань. Якщо виникне термінова потреба в оплаті, грошей не вистачить.

Аудитор оцінює ліквідність не як статистику, а як ризик. Він ставить питання: чи знає CFO про цей ризик? Чи має він план дій на випадок термінової потреби в грошах? Якщо ні — це прямий ризик неплатоспроможності.

Аудитор перевіряє також динаміку ліквідності. Якщо коефіцієнти знижуються протягом останніх 3 кварталів, це негативний тренд. CFO повинен вживати заходів для покращення ліквідності: скорочення запасів, прискорення оплати дебіторської заборгованості, залучення довгострокового фінансування.

Як перевіряти управління робочим капіталом

Робочий капітал — це різниця між оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями. Він показує, скільки коштів підприємство вкладає в поточну діяльність. Управління робочим капіталом — це пошук балансу: занадто багато робочого капіталу означає, що гроші заморожені в запасах або дебіторській заборгованості; занадто мало — ризик неплатоспроможності.

Аудитор перевіряє три компоненти робочого капіталу: запаси, дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість.

Запаси. Аудитор оцінює, чи оптимальний рівень запасів. Надмірні запаси заморожують гроші, збільшують витрати на зберігання, створюють ризик псування або морального старіння. Недостатні запаси створюють ризик зупинки виробництва. Для ТОВ «Свіжий Хліб» запаси становлять 35 млн ₴, що покриває 45 днів виробництва. Це нормально для хлібопекарської промисловості, де сировина (борошно) не псується швидко. Але аудитор перевіряє, чи є запаси, які лежать більше 60 днів. Виявляється, що є залишки борошна, закупленого за вигідними цінами, але воно лежить більше 90 днів. Це заморожені гроші.

Дебіторська заборгованість. Аудитор оцінює середній термін оплати, частку простроченої заборгованості, ефективність стягнення. Для ТОВ «Свіжий Хліб» середній термін — 55 днів, прострочено понад 60 днів — 1,5 млн ₴. Це високі показники. Аудитор перевіряє, чи є процедура стягнення простроченої заборгованості: дзвінки, листи, призупинення поставок, передача в колекторське агентство або суд. Виявляється, що таких процедур немає — CFO сподівається, що клієнти заплатять самі.

Кредиторська заборгованість. Аудитор оцінює, чи використовує CFO можливість відстрочення платежів. Для ТОВ «Свіжий Хліб» середній термін — 40 днів при договірному 45. Це означає, що підприємство платить швидше, ніж потрібно. Якщо збільшити термін оплати до 45 днів, це зменшить потребу в робочому капіталі на суму, еквівалентну 5 днів витрат — 1,5 млн ₴, що зекономить 225 000 ₴ % витрат на рік.

Аудитор фіксує: управління робочим капіталом неефективне за всіма 3 компонентами. Запаси надмірні, дебіторська заборгованість зростає, кредиторська заборгованість використовується не повністю. Сукупний ефект — додаткові витрати на фінансування робочого капіталу 3 млн ₴ на рік.

Як перевіряти управління грошовими потоками

Управління грошовими потоками — це не лише прогнозування. Це також управління 3 видами грошових потоків: операційний (від основної діяльності), інвестиційний (від покупки/продажу активів), фінансовий (від залучення/погашення фінансування).

Аудитор перевіряє, чи CFO аналізує структуру грошових потоків. Позитивний операційний грошовий потік — це ознака здорового бізнесу. Якщо операційний потік негативний, але підприємство показує прибуток, це означає, що прибуток не підкріплений грошима — можливо, через зростання дебіторської заборгованості або запасів.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор аналізує звіт про рух грошових коштів за останній рік. Операційний грошовий потік — 1,2 млн ₴. Чистий прибуток — 4,5 млн ₴. Різниця становить 3,3 млн ₴. Аудитор з'ясовує, що це через зростання дебіторської заборгованості на 2,5 млн ₴ та запасів на 0,8 млн ₴. Це означає, що підприємство заробило прибуток, але цей прибуток сидить у дебіторській заборгованості та запасах, а не в грошах.

Аудитор також перевіряє, чи CFO прогнозує інвестиційний грошовий потік. Чи планує він великі покупки ОЗ? Чи враховує їх вплив на ліквідність? Якщо підприємство планує купити нову виробничу лінію за 10 млн ₴, але не враховує це в прогнозі грошових потоків, це може створити касовий розрив.

На ТОВ «Свіжий Хліб» CFO планує закупівлю нового обладнання на 5 млн ₴, але прогноз грошових потоків не оновлювався з урахуванням цієї покупки. Аудитор фіксує: інвестиційні плани не узгоджені з прогнозом ліквідності, що створює ризик касового розриву.

Зв'язок з GIAS 2025

GIAS вимагає, щоб аудитор оцінював не лише фінзвітність, але й процеси управління, які на неї впливають. Управління грошовими потоками безпосередньо впливає на оцінку безперервності діяльності підприємства — ключове припущення, на якому будується вся фінзвітність.

Якщо аудитор виявляє, що CFO не управляє грошовими потоками системно, це впливає на оцінку ризику безперервності діяльності. Відповідно до GIAS, аудитор зобов'язаний оцінити, чи існують суттєві невизначеності, які можуть поставити під сумнів здатність підприємства продовжувати діяльність. Якщо система управління грошовими потоками слабка, така невизначеність існує.

Для підприємства це означає: якщо CFO не управляє грошима належним чином, аудитор може зробити висновок про наявність суттєвої невизначеності, що вплине на аудиторський висновок. Банки та інвестори побачать це в аудиторському звіті і можуть відмовити в фінансуванні або підвищити % ставки. Вартість капіталу зросте, що збільшить витрати підприємства. Це прямий економічний ефект: ефективне управління грошима знижує вартість капіталу, неефективне — підвищує.

Аудитор використовує GIAS не як формальний стандарт, а як інструмент захисту власника. Він оцінює управління грошима не тому, що GIAS вимагає, а тому, що це дозволяє виявити ризики, які можуть знищити бізнес. І якщо ці ризики виявлені, власник отримує можливість вжити заходів, перш ніж стане пізно.

Які висновки робить аудитор про CFO

На основі проведеної перевірки аудитор формулює висновки про якість управління грошима з боку CFO.

Сильні сторони: CFO забезпечує своєчасне подання фінансової та податкової звітності. Він має контроль над поточними платежами — всі рахунки оплачуються вчасно, податки сплачуються без затримок. Він підтримує мінімальний залишок на рахунку, достатній для поточних потреб, хоча це мінімум (1,5 млн ₴).

Слабкі сторони: CFO не прогнозує грошові потоки системно (щотижневий прогноз відсутній). Він не управляє дебіторською заборгованістю (немає кредитних лімітів, процедур стягнення, штрафних санкцій). Він не використовує можливості відстрочення платежів постачальникам. Він не планує інвестиційні витрати з урахуванням ліквідності. Він не має кредитних ліній або овердрафту на випадок касових розривів.

Оцінка: Якість управління грошима з боку CFO оцінюється як незадовільна. CFO забезпечує поточне виживання, але не будує системи, яка захищає від касових розривів і мінімізує витрати на фінансування. Це створює суттєві ризики для бізнесу і прямі втрати — 3 млн ₴ на рік додаткових фін. витрат.

Рекомендації для CFO:

1. Запровадити щотижневий прогноз грошових потоків на основі даних відділів продажів, закупівель, виробництва та кадрової служби. Оновлювати прогноз щотижня, порівнювати з фактом, аналізувати відхилення.
2. Розробити та впровадити політику управління дебіторською заборгованістю: кредитні ліміти, процедури перевірки платоспроможності нових клієнтів, терміни оплати, штрафні санкції, процедури стягнення простроченої заборгованості. Призначити відповідального за моніторинг дебіторської заборгованості.
3. Переглянути умови оплати постачальникам: використовувати максимально можливі терміни відстрочення, домовлятися про знижки за ранню оплату, коли це вигідно.
4. Відкрити кредитну лінію або овердрафт у банку для покриття касових розривів. Узгодити умови заздалегідь, щоб не витрачати час на оформлення в критичний момент.
5. Розробити план управління грошовими потоками зі сценаріями на випадок погіршення ринкової ситуації, зростання цін на сировину, затримок платежів від ключових клієнтів.

Висновок

Управління грошима — це не бух. функція. Це функція виживання. CFO, який не управляє грошовими потоками системно, не прогнозує ліквідність, не контролює дебіторську заборгованість, створює ризик, який може знищити бізнес. Аудитор не просто перевіряє звітність. Він оцінює, чи створив CFO систему, яка захищає підприємство від касових розривів і мінімізує витрати на фінансування. Якщо такої системи немає, аудитор фіксує це як суттєвий ризик і дає рекомендації, які дозволяють власнику зберегти гроші, а не втрачати їх через неефективне управління.

Практичний запитальник для аудитора з управління грошима

Аудитор починає перевірку управління грошима з інтерв'ю з CFO. Але інтерв'ю — це не просто запитання-відповідь. Це діагностичний інструмент, який дозволяє оцінити глибину розуміння CFO, його системність у підході, та виявити червоні прапори, які потребують подальшої перевірки.

Запитальник будується за 4 блоками: прогнозування грошових потоків, управління дебіторською заборгованістю, управління кредиторською заборгованістю, робота з банками та фін. інструментами.

Блок **1.** Прогнозування грошових потоків

Питання **1.** Як часто ви прогнозуєте рух грошових коштів і на який період? Відповідь щотижня на 4-6 тижнів — ознака системного підходу. Відповідь раз на місяць або нерегулярно — червоний прапор. Якщо CFO відповідає ми дивимося по залишках, це означає відсутність прогнозування взагалі.

Питання **2.** Які джерела даних ви використовуєте для прогнозування? Правильна відповідь: дані відділу продажів про очікувані платежі, відділу закупівель про оплати постачальникам, виробництва про операційні витрати, кадрової служби про заробітну плату, податкової служби про податкові платежі. Якщо CFO називає 1-2 джерела або говорить ми використовуємо минулі періоди, це означає неповне покриття.

Питання **3.** Як ви оновлюєте прогноз після отримання фактичних даних? Відповідь щотижня порівнюємо з фактом і коригуємо — системний підхід. Відповідь ми не порівнюємо або робимо це час від часу — відсутність зворотного зв'язку.

Питання **4.** Які відхилення фактичних показників від прогнозних ви вважаєте прийнятними? Якщо CFO називає конкретний % (напр., 10%) і пояснює, як аналізує більші відхилення, це ознака зрілого процесу. Якщо він не знає або говорить ми не аналізуємо — червоний прапор.

Питання **5.** Як ви враховуєте сезонні коливання в прогнозі? Якщо CFO описує конкретний механізм (напр., у грудні продажі на 30% вищі, ми закладаємо це в прогноз), це ознака розуміння бізнесу. Якщо він говорить сезонності немає або ми не враховуємо — але бізнес має сезонність, це червоний прапор.

Інтерпретація відповідей блоку 1

Якщо CFO дає правильні відповіді на всі питання, аудитор фіксує: система прогнозування грошових потоків працює. Це зменшує ризик касових розривів. Якщо хоча б два питання викликають сумнів, аудитор планує додаткові процедури: перевірку прогнозів за минулі періоди, порівняння з фактом, інтерв'ю з підлеглими CFO (фін. аналітиком або гол. бухгалтером).

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор ставить ці питання CFO. Відповіді: прогнозування раз на місяць, джерела даних — тільки дані про продажі (без закупівель і виробництва), прогноз не порівнюється з фактом, відхилення не аналізуються, сезонність не враховується. Аудитор фіксує: система прогнозування відсутня, ризик касового розриву високий.

Блок **2.** Управління дебіторською заборгованістю

Питання **6.** Як ви визначаєте кредитні ліміти для клієнтів? Правильна відповідь: на основі фін. аналізу клієнта, його платіжної історії, кредитного рейтингу. Відповідь ми даємо кредит усім або ліміти не встановлюємо — червоний прапор.

Питання **7.** Хто приймає рішення про надання кредиту новому клієнту? Правильна відповідь: це рішення приймається спільно CFO і відділом продажів, або виключно CFO для великих сум. Відповідь відділ продажів — конфлікт інтересів (відділ продажів хоче продати, а не оцінити ризик). Відповідь не пам'ятаю, мабуть, ніхто конкретно — відсутність процедури.

Питання **8.** Як ви контролюєте терміни оплати дебіторської заборгованості? Правильна відповідь: використовуємо систему управлінської звітності, яка показує прострочену заборгованість з розбивкою по днях, і відповідальний щотижня звітує про стан. Відповідь дивимося час від часу або бухгалтер нагадує — червоний прапор.

Питання **9.** Які заходи ви вживаєте при простроченні оплати? Правильна відповідь: дзвінки, листи-нагадування, призупинення поставок, передача до колекторського агентства або суд залежно від терміну прострочення. Відповідь дзвонимо і просимо заплатити або нічого не робимо, чекаємо — червоний прапор.

Питання **10.** Як ви оцінюєте резерв сумнівних боргів і хто це робить? Правильна відповідь: резерв оцінюється щоквартально на основі аналізу простроченої заборгованості, фін. стану клієнтів, галузевої статистики. Відповідь оцінюємо приблизно або ніхто не оцінює — червоний прапор.

Інтерпретація відповідей блоку 2

Якщо CFO не має чіткої політики управління дебіторською заборгованістю, аудитор очікує зростання простроченої заборгованості та втрат від списання безнадійних боргів. Він планує перевірку: аналіз дебіторської заборгованості з розбивкою за термінами, вибіркова перевірка договорів з клієнтами з великою заборгованістю, оцінка адекватності резерву сумнівних боргів.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: кредитні ліміти не встановлені, рішення приймає відділ продажів самостійно, контроль термінів відсутній (є тільки звітність раз на квартал), заходи при простроченні не застосовуються, резерв оцінюється раз на рік на око. Аудитор фіксує: управління дебіторською заборгованістю відсутнє, прямі втрати — до 1 млн ₴ на рік від безнадійних боргів.

Блок **3.** Управління кредиторською заборгованістю

Питання **11.** Як ви визначаєте терміни оплати постачальникам? Правильна відповідь: ми використовуємо максимально можливі терміни, зазначені в договорах, і домовляємося про вигідніші умови. Відповідь платимо, коли є гроші — червоний прапор (відсутність системи).

Питання **12.** Чи використовуєте ви знижки за ранню оплату? Правильна відповідь: так, ми розраховуємо ефективну ставку і використовуємо знижки, якщо це вигідніше за вартість кредиту. Відповідь ніколи не використовуємо або не знаю, що це — червоний прапор.

Питання **13.** Як ви контролюєте графік платежів постачальникам? Правильна відповідь: у нас є платіжний календар, який узгоджується з прогнозом грошових потоків. Відповідь платимо, коли приходить рахунок — червоний прапор.

Питання **14.** Чи перевіряєте ви, чи всі постачальники виконують договірні умови щодо якості та термінів поставок, перш ніж платити? Правильна відповідь: так, оплата проводиться тільки після підтвердження виконання умов (акт приймання, звіт про якість). Відповідь платимо за рахунком — ризик оплати невиконаних зобов'язань.

Інтерпретація відповідей блоку 3

Якщо CFO не використовує можливості відстрочення платежів і знижок, підприємство втрачає гроші. Якщо він платить без перевірки виконання умов, це ризик переплат.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: терміни оплати постачальникам на 5 днів коротші за договірні, знижки не використовуються, платіжний календар не узгоджується з прогнозом, оплата проводиться за рахунком без перевірки виконання. Аудитор фіксує: втрачена вигода — 225 000 ₴ на рік від зайвих %, ризик переплат — невизначений, але потенційно значний.

Блок **4.** Робота з банками та фін. інструментами

Питання **15.** Які банківські продукти ви використовуєте для управління ліквідністю? Правильна відповідь: кредитна лінія, овердрафт, депозити для тимчасово вільних коштів. Відповідь тільки поточний рахунок — відсутність управління залишками.

Питання **16.** Як ви розміщуєте тимчасово вільні кошти? Правильна відповідь: депозити на строк від 1 до 3 місяців з урахуванням прогнозу потреби в грошах. Відповідь не розміщуємо — втрачений дохід.

Питання **17.** Чи маєте ви кредитну лінію і які умови? Правильна відповідь: так, ми маємо кредитну лінію з лімітом, який покриває максимальний касовий розрив, на умовах, заздалегідь узгоджених з банком. Відповідь кредитну лінію відкриваємо, коли потрібно — ризик затримки і невигідних умов.

Питання **18.** Як ви вибираєте банк і переглядаєте умови обслуговування? Правильна відповідь: ми порівнюємо умови, тарифи, надійність банків, переглядаємо раз на рік. Відповідь працюємо з 1 банком — ризик концентрації, відсутність конкуренції.

Інтерпретація відповідей блоку 4

Якщо CFO не використовує фін. інструменти для управління ліквідністю, підприємство втрачає дохід від розміщення коштів і платить більше за термінове фінансування.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: тимчасово вільні кошти не розміщуються (втрачений дохід 150 000 ₴ на рік), кредитна лінія відсутня (ризик касового розриву), працюють з 1 банком без порівняння умов. Аудитор фіксує: втрачена вигода 150 000 ₴ на рік, ризик касового розриву високий.

Як аналізувати банківські виписки та платіжний календар

Банківські виписки та платіжний календар — це первинні документи, які показують реальний рух грошей. Аудитор не просто перевіряє їх наявність. Він аналізує структуру, динаміку, аномалії, які можуть вказувати на проблеми в управлінні грошима.

Аналіз банківських виписок: що перевіряти

1 — відповідність даним бухобліку. Аудитор бере банківську виписку за місяць і звіряє її з регістрами обліку (журнал реєстрації банківських операцій). Він перевіряє: чи всі операції в банку відображені в обліку, чи всі операції в обліку відображені в банку, чи правильні суми, чи правильні дати. Розбіжності можуть свідчити про помилки або маніпуляції.

2 — аналіз структури надходжень і витрат. Аудитор групує операції за видами: надходження від покупців, оплата постачальникам, податки, заробітна плата, кредити та позики, інші операції. Він оцінює частку кожного виду в загальному обсязі. Якщо частка інших операцій > 10% — це червоний прапор, потребує детального пояснення.

3 — аналіз динаміки залишків. Аудитор будує графік залишків на рахунку за місяць. Він шукає: чи є періоди з 0м або мінімальним залишком, чи відбуваються різкі коливання, чи відповідають коливання сезонності бізнесу.

4 — виявлення аномальних операцій. Аудитор шукає: операції з контрагентами, яких немає в реєстрі, операції на великі суми без договорів, операції з пов'язаними сторонами, платежі на користь фізичних осіб без підтвердження господарської операції.

Приклад аналізу виписки ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор бере банківську виписку за січень. Він виявляє: надходження від покупців — 2,5 млн ₴, оплата постачальникам — 2,8 млн ₴, податки — 0,6 млн ₴, заробітна плата — 0,4 млн ₴, інші операції — 0,3 млн ₴. Загальні витрати перевищують надходження на 0,6 млн ₴. Залишок на початок місяця — 1,5 млн ₴, на кінець — 0,9 млн ₴.

Аудитор аналізує інші операції 0,3 млн ₴. Він знаходить: 0,1 млн ₴ — оплата послуг охорони, 0,05 млн ₴ — оплата оренди, 0,15 млн ₴ — переказ на інший рахунок підприємства. Аудитор перевіряє договори на охорону та оренду — вони є. Переказ на інший рахунок — технічна операція, дозволена.

Аудитор аналізує динаміку залишків. Він бачить, що 12-14 січня залишок на рахунку становив менше 50 000 ₴, а 15 січня надійшов платіж від покупця на 1 млн ₴. Це означає, що підприємство було на межі касового розриву протягом 3 днів. Якщо б платіж від покупця затримався на тиждень, підприємство не змогло б оплатити постачальників і податки.

Аудитор фіксує: аналіз банківської виписки показує, що підприємство працює без запасу ліквідності, касові розриви виникають регулярно, але CFO не вживає заходів для їх запобігання.

Аналіз платіжного календаря: як перевіряти

Платіжний календар — це документ, який показує, які платежі заплановані на найближчі дні/тижні. Аудитор перевіряє платіжний календар за останні три місяці. Він оцінює: чи є календар, чи оновлюється регулярно, чи узгоджений з прогнозом грошових потоків, чи всі платежі в календарі були фактично здійснені.

Аудитор порівнює платіжний календар з банківською випискою. Він шукає: платежі, які були в календарі, але не пройшли (затримки або скасування), платежі, які пройшли, але не були в календарі (позапланові витрати), різницю між запланованою і фактичною датою платежу.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: платіжний календар є, але він не містить всіх платежів — відсутні податки (сплачуються за фактичними нарахуваннями без попереднього планування). Крім того, 20% платежів, які були в календарі, фактично пройшли з затримкою 1-3 дні. Аудитор фіксує: платіжний календар неповний і не виконується, що підтверджує ризик касових розривів.

Як перевіряти управління готівкою та касову дисципліну

Для виробничого підприємства готівкові операції залишаються суттєвим джерелом ризику. Навіть якщо більшість розрахунків проходить через банк, готівка використовується для дрібних закупівель, розрахунків з персоналом, інкасації виручки від дрібних покупців. Аудитор перевіряє, чи контролює CFO цей ризик.

Інвентаризація готівки в касі

Аудитор проводить раптову інвентаризацію каси в присутності касира та гол. бухгалтера. Він перераховує готівку, перевіряє касові документи (прибуткові та видаткові ордери), порівнює залишок за касовою книгою з фактичним. Якщо є розбіжності — це пряме порушення касової дисципліни.

Аудитор також перевіряє: чи є ліміт каси і чи дотримується він, чи здається готівка в банк при перевищенні ліміту, чи проводиться інкасація своєчасно. Якщо в касі накопичується велика сума готівки, яка не здається в банк, це ризик крадіжки або нецільового використання.

Перевірка касових документів

Аудитор бере вибірку касових ордерів за останній квартал. Він перевіряє: чи є всі необхідні підписи, чи правильно оформлені документи (прибутковий ордер — на підставі прибуткового касового ордера, видатковий — на підставі платіжної відомості або заяви), чи підтверджені операції первинними документами.

Особливу увагу аудитор приділяє видатковим операціям: на які цілі видаються гроші, чи є звіти про використання підзвітних сум, чи дотримуються терміни звітування. Якщо підзвітні особи не звітують вчасно, це ознака можливого використання готівки не за призначенням.

Контроль інкасації готівки

Якщо підприємство має роздрібну торгівлю (кіоски, магазини), готівкова виручка потребує регулярної інкасації. Аудитор перевіряє: чи є графік інкасації, чи дотримується він, чи забезпечується безпека перевезення готівки (охорона, спеціальний транспорт), чи оформляються документи на здачу готівки.

Типові схеми порушень у касових операціях

1 схема — оприбуткування готівки без первинних документів. Касир отримує готівку, але не видає прибутковий ордер. Гроші привласнюються або використовуються в обхід обліку. Ознака: розбіжність між виручкою за звітними даними і фактичними надходженнями.

2 схема — фіктивні видаткові операції. Оформлюються видаткові ордери на виплату заробітної плати або інших виплат фізичним особам, але фактично гроші отримує інша особа або вони не виплачуються взагалі. Ознака: підписи на видаткових документах, які не відповідають справжнім підписам.

3 схема — маніпуляція з підзвітними сумами. Видаються великі суми під звіт, а звіти про витрачання не подаються або подаються фіктивні документи. Ознака: тривалі терміни звітування, незрозумілі витрати.

4 схема — неповне оприбуткування виручки. Частина готівкової виручки не проводиться через касу. Ознака: систематичне перевищення ліміту каси без здачі в банк, що свідчить про накопичення чорної готівки.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор проводить інвентаризацію каси. Він виявляє: залишок готівки перевищує ліміт на 30 000 ₴, але в банк ця сума не здавалася. Касир пояснює, що через проблеми з банком не здали. Аудитор перевіряє: проблем з банком немає, це порушення касової дисципліни. Він також знаходить два видаткових ордери на підзвітні суми на загальну суму 15 000 ₴, звіти про витрачання не подано протягом 2 місяців. Аудитор фіксує: касова дисципліна порушується систематично, ризик втрати готівки високий.

Як оцінити вплив управління грошима на вартість бізнесу

Власник вкладає гроші в бізнес, щоб отримати прибуток і збільшити вартість активів. Управління грошима впливає на вартість бізнесу 2 способами: через зниження витрат на фінансування та через збільшення доходу від тимчасово вільних коштів.

Як ефективне управління грошима збільшує вартість бізнесу

Вартість бізнесу часто оцінюється методом дисконтованих грошових потоків (DCF): майбутні грошові потоки дисконтуються за ставкою, яка враховує ризик підприємства. Ефективне управління грошима зменшує ризик — підприємство стабільніше, касових розривів менше, банки та інвестори більш довіряють бізнесу. Це знижує ставку дисконтування, що збільшує вартість бізнесу.

Напр., якщо підприємство має грошовий потік 10 млн ₴ на рік, і ставка дисконтування знижується з 20% до 18% через покращення управління грошима, вартість бізнесу збільшується з 50 млн ₴ (10/0,2) до 55,6 млн ₴ (10/0,18). Різниця — 5,6 млн ₴. Це прямі гроші, які отримує власник у вигляді зростання вартості активів.

Приклад розрахунку для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор розраховує поточну вартість підприємства за методом DCF. Грошовий потік — 5 млн ₴ на рік, ставка дисконтування — 22% (оскільки підприємство має підвищений ризик через слабке управління грошима). Вартість = 5 / 0,22 = 22,7 млн ₴.

Якщо CFO впровадить рекомендації (щотижневий прогноз, управління дебіторською заборгованістю, кредитна лінія), ризик знизиться, і ставка дисконтування зменшиться до 18%. Нова вартість = 5 / 0,18 = 27,8 млн ₴. Зростання вартості — 5,1 млн ₴.

Крім того, ефективне управління грошима збільшить сам грошовий потік. Скорочення дебіторської заборгованості на 2 млн ₴ зменшить потребу в оборотному капіталі і вивільнить кошти. Це додатковий грошовий потік у розмірі економії на % (375 000 ₴ на рік) та доходу від розміщення тимчасово вільних коштів (150 000 ₴ на рік). Разом додатковий чистий грошовий потік — 525 000 ₴ на рік. Новий грошовий потік = 5,525 млн ₴, вартість за ставки 18% = 5,525 / 0,18 = 30,7 млн ₴.

Таким чином, покращення управління грошима може збільшити вартість ТОВ «Свіжий Хліб» з 22,7 млн ₴ до 30,7 млн ₴ — на 8 млн ₴, або на 35%. Це аргумент, який власник розуміє: інвестиції в систему управління грошима приносять зростання вартості бізнесу, яке багаторазово перевищує витрати.

> У наведеному тексті про ТОВ «Свіжий Хліб» використано вкрай спрощений розрахунок (формулу капіталізації нескінченного потоку, де поточний дохід просто ділиться на ставку дисконтування).
>
> Його застосували спеціально для навчального підручника, щоб власник бізнесу на 1 простому прикладі побачив головну ідею: зниження ризиків зменшує ставку дисконтування, вивільнення грошей збільшує потік, і від цього зростає вартість компанії. Без складних таблиць і багатоповерхових формул, щоб не відлякати читача.
>
> Якщо ж робити повний, професійний розрахунок за методом DCF (як вимагає класичний фін. аналіз), то він виглядає зовсім інакше:
>
> - Спочатку будується детальний прогноз грошових потоків окремо на кожен рік уперед (зазвичай на 5–10 років) з урахуванням інвестицій, податків та зміни оборотного капіталу.
> - Ставка дисконтування визначається не на око, а за складною формулою середньозваженої вартості капіталу з урахуванням ризиків і кредитів.
> - Кожен річний потік дисконтується окремо за формулою складних %.
> - Розраховується термінальна вартість бізнесу на далеке майбутнє за моделлю Гордона і також дисконтується до сьогодні.
> - Усі ці дисконтовані потоки додаються разом, і віднімається чистий борг підприємства, щоб отримати фінальну вартість.

Як CFO має будувати відносини з банками

Банки — це ключові партнери підприємства в управлінні ліквідністю. Відносини з банками не будуються автоматично; CFO повинен свідомо створювати та підтримувати їх. Аудитор перевіряє, чи робить це CFO, чи покладається на випадковість.

<u>Кредитні лінії та овердрафти</u>

Кредитна лінія — це зобов'язання банку надавати кредит в межах встановленого ліміту при виникненні потреби. Овердрафт — це дозвіл банку оплачувати платежі, навіть якщо на рахунку недостатньо коштів. Обидва інструменти забезпечують фін. гнучкість.

Аудитор перевіряє: чи має підприємство кредитну лінію або овердрафт, чи узгоджені умови заздалегідь (до виникнення потреби), чи достатній ліміт для покриття можливого касового розриву. Він також перевіряє, чи не використовує підприємство кредитну лінію постійно як джерело фінансування (це означає, що оборотний капітал недостатній).

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: кредитної лінії немає, овердрафту немає. CFO пояснює: якщо знадобиться, візьмемо кредит. Аудитор перевіряє, скільки часу займає оформлення кредиту в банку — 2-3 тижні. Касовий розрив може виникнути за 1-2 дні. Аудитор фіксує: відсутність кредитної лінії створює суттєвий ризик касового розриву.

<u>Управління залишками на рахунках</u>

Якщо на поточному рахунку накопичуються тимчасово вільні кошти, вони не повинні просто лежати. CFO повинен розміщувати їх на депозити з різними термінами, щоб отримувати дохід, але зберігати доступність для поточних потреб.

Аудитор перевіряє: чи розміщуються тимчасово вільні кошти на депозити, чи враховується прогноз грошових потоків при виборі строку депозиту, чи диверсифікуються вкладення між різними банками. Якщо кошти не розміщуються, аудитор розраховує втрачений дохід.

<u>Вибір банку та перегляд умов</u>

CFO не повинен працювати з 1 банком без перегляду умов. Ринок змінюється, тарифи змінюються, з'являються нові продукти. Аудитор перевіряє: чи проводиться періодичний аналіз банківського ринку, чи порівнюються умови обслуговування, чи використовується конкуренція для отримання кращих умов.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: підприємство працює з 1 банком 7 років, тарифи не переглядалися, нові банки не розглядалися. Аудитор перевіряє тарифи інших банків — вони на 10-15% нижчі. Аудитор фіксує: втрачена вигода 50 000-100 000 ₴ на рік на банківських тарифах.

Побудова довгострокових відносин

Банки довіряють підприємствам, які є прозорими, мають якісну фінзвітність, регулярно надають інформацію про стан бізнесу. CFO повинен будувати відносини з банками на основі прозорості та регулярної комунікації.

Аудитор перевіряє: чи надає CFO банку фінзвітність регулярно (не тільки при оформленні кредиту), чи зустрічається з представниками банку для обговорення потреб, чи повідомляє банк про зміни в бізнесі заздалегідь.

Шаблон звіту за результатами перевірки управління грошима

Після завершення всіх процедур аудитор готує звіт за результатами перевірки управління грошима. Цей звіт може бути частиною загального аудиторського звіту або окремим документом для власника та CFO.

Структура звіту

1. Вступна частина. Мета перевірки, обсяг процедур, період, який охоплює перевірка, джерела даних.
2. Оцінка системи прогнозування грошових потоків. Опис поточної системи (що є, чого немає), оцінка точності прогнозів, виявлені недоліки, ризики касових розривів.
3. Оцінка управління дебіторською заборгованістю. Опис політики, кредитних лімітів, процедур стягнення, аналіз термінів оплати, простроченої заборгованості, резерву сумнівних боргів, оцінка втрат.
4. Оцінка управління кредиторською заборгованістю. Опис політики, використання відстрочення платежів та знижок, оцінка втраченої вигоди.
5. Оцінка управління готівкою та касової дисципліни. Опис системи контролю готівки, результати перевірки каси, виявлені порушення.
6. Оцінка роботи з банками та фін. інструментами. Опис використання кредитних ліній, депозитів, управління залишками, оцінка втраченої вигоди.
7. Узагальнена оцінка впливу на вартість бізнесу. Розрахунок втрат і потенційної економії, оцінка впливу на вартість підприємства.
8. Рекомендації. Конкретні дії з термінами та відповідальними.
9. Висновок. Загальна оцінка якості управління грошима з боку CFO.

Приклад заповненого шаблону для ТОВ «Свіжий Хліб»

1. Прогнозування грошових потоків. Прогноз складається раз на місяць, джерела даних неповні, прогноз не порівнюється з фактом, відхилення не аналізуються. Висновок: система прогнозування відсутня, ризик касових розривів високий.

2. Дебіторська заборгованість. Політика управління відсутня, кредитні ліміти не встановлені, контроль термінів не проводиться, заходи при простроченні не застосовуються. Середній термін оплати — 55 днів, прострочено понад 60 днів — 1,5 млн ₴. Втрати від безнадійної заборгованості — 400-600 тис. ₴ на рік.

3. Кредиторська заборгованість. Політика відсутня, терміни оплати на 5 днів коротші за договірні, знижки не використовуються. Втрачена вигода — 225 тис. ₴ на рік.

4. Готівка. Касова дисципліна порушується — перевищення ліміту каси на 30 тис. ₴, підзвітні суми не повертаються вчасно. Ризик втрати готівки високий.

5. Банки. Кредитна лінія відсутня, тимчасово вільні кошти не розміщуються, тарифи не переглядаються. Втрачена вигода — 150 тис. ₴ на рік, ризик касового розриву високий.

6. Загальна оцінка втрат. Прямі втрати — 775-975 тис. ₴ на рік (безнадійна заборгованість + зайві % + втрачений дохід). Ризик касового розриву — потенційні штрафи, зупинка виробництва, втрата репутації. Вплив на вартість бізнесу — зниження вартості на 8 млн ₴ порівняно з потенційно можливою.

7. Рекомендації. Запровадити щотижневий прогноз грошових потоків (термін — 2 тижні). Розробити політику управління дебіторською заборгованістю (термін — 1 місяць). Переглянути умови оплати постачальникам (термін — 1 місяць). Відкрити кредитну лінію (термін — 1 місяць). Розміщувати тимчасово вільні кошти на депозити (термін — негайно). Провести аудит касової дисципліни та усунути порушення (термін — 1 тиждень).

8. Висновок. Якість управління грошима з боку CFO оцінюється як незадовільна. Потрібні термінові системні зміни.

Зв'язок з GIAS: Безперервність діяльності та управління грошима

GIAS 2025 встановлює вимоги до аудитора щодо оцінки здатності підприємства продовжувати діяльність. Це не абстрактне поняття. Це конкретна оцінка, яка впливає на аудиторський висновок. Управління грошима є ключовим фактором безперервності діяльності.

Як GIAS оцінює безперервність діяльності

Згідно з GIAS, аудитор зобов'язаний оцінити, чи існують суттєві невизначеності щодо здатності підприємства продовжувати діяльність протягом 12 місяців з дати балансу. Якщо такі невизначеності існують, аудитор повинен зазначити це у своєму звіті.

Управління грошима безпосередньо впливає на цю оцінку. Якщо CFO не має системи прогнозування грошових потоків, не управляє дебіторською заборгованістю, не має кредитних ліній, ризик касових розривів високий. Це може стати підставою для висновку про наявність суттєвої невизначеності.

Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується

Якщо аудитор не оцінює управління грошима належним чином, він може пропустити ризик касового розриву. Якщо касовий розрив відбувається, підприємство може стати неплатоспроможним. Власник втрачає бізнес.

Якщо ж аудитор оцінює і виявляє проблеми, але не повідомляє про них власника, це порушення професійних стандартів. Власник залишається в невіданні про ризики, і приймає рішення без повної інформації. Це може призвести до збитків, яких можна було уникнути.

Якщо аудитор правильно застосовує GIAS, він оцінює управління грошима як частину ширшого аналізу ризиків. Він перевіряє не просто чи є гроші на рахунку, а чи є система, яка забезпечує наявність грошей у будь-який момент. Якщо такої системи немає, він робить висновок про наявність суттєвої невизначеності і зазначає це у звіті.

Як аудитор перевіряє корисність функції управління грошима, а не формальне дотримання

Аудитор не просто перевіряє наявність прогнозів або політик. Він оцінює, чи ці інструменти реально використовуються і чи приносять вони результат. Якщо прогноз існує, але відхилення становлять 40%, цей прогноз не має практичної користі. Якщо політика управління дебіторською заборгованістю є, але середній термін оплати зростає, політика не працює.

Аудитор перевіряє корисність через конкретні показники: точність прогнозів, динаміка термінів оплати, частка простроченої заборгованості, використання кредитних ліній, дохід від розміщення коштів. Якщо показники погіршуються або не відповідають потенційно можливим, аудитор робить висновок про неефективність управління.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» це означає: аудитор не просто зазначає, що CFO не прогнозує грошові потоки. Він оцінює, що це створює ризик касового розриву, який може призвести до зупинки виробництва, що призведе до втрати виторгу, штрафів за невиконання договорів, та втрати репутації. Він також оцінює фін. вплив — 3 млн ₴ на рік втрат. І на основі цього робить висновок про суттєву невизначеність щодо безперервності діяльності, що має бути відображено в аудиторському звіті.

Чи ефективно CFO залучає фінансування

Аудитор переходить від перевірки управління грошима до перевірки того, як CFO залучає фінансування для підприємства. Це не питання чи є гроші взагалі. Це питання чи отримує підприємство гроші за найкращою ціною та з найменшим ризиком.

Різниця між правильною та неправильною структурою фінансування може коштувати підприємству мільйони ₴ на рік. Якщо CFO бере кредити під 25% річних, коли можна було взяти під 18%, це втрата 7% від суми кредиту. На 10 млн ₴ кредиту це 700 000 ₴ на рік зайвих %. Якщо CFO використовує короткострокове фінансування для довгострокових інвестицій, це створює ризик рефінансування. Якщо CFO не використовує державні програми підтримки, підприємство втрачає доступ до дешевих грошей.

Аудитор оцінює структуру фінансування за 4 критеріями: вартість капіталу (скільки коштують залучені гроші), структура фінансування (співвідношення власного і позикового капіталу, коротко- і довгострокового), доступ до фінансування (чи має підприємство можливість залучати гроші в будь-який момент), та управління валютними та % ризиками.

Логіка перевірки залучення фінансування

Аудитор починає з простого запитання до CFO: Скільки коштує ваш капітал і як ви це визначили? Якщо CFO не знає середньозваженої вартості капіталу (WACC) або називає її приблизно, це ознака того, що він не керує вартістю фінансування свідомо.

Далі аудитор перевіряє структуру балансу: співвідношення власного та позикового капіталу, частку короткострокових та довгострокових зобов'язань. Він оцінює, чи відповідає структура фінансування потребам бізнесу. Якщо підприємство має довгострокові активи (обладнання, нерухомість), але фінансує їх за рахунок короткострокових кредитів — це ризик рефінансування. Якщо ж воно має поточні потреби в оборотному капіталі, але тримає гроші в довгострокових депозитах — це втрата ліквідності.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор дивиться на баланс і бачить загальну суму в 50 млн ₴, яка складається з власного капіталу на 20 млн ₴, довгострокових боргів на 5 млн ₴ та короткострокових боргів на 25 млн ₴.

Половина всіх пасивів — це короткострокові гроші на кшталт овердрафтів і боргів перед постачальниками. Аудитор перевіряє, куди пішли ці кошти, і знаходить небезпечну річ: за коротким кредитом торік купили обладнання на 4 млн ₴. Виникає ризик рефінансування, адже позику доведеться віддавати вже за рік, а нове обладнання ще довго працюватиме і не встигне повернути вкладене.

Далі аудитор рахує, скільки компанії коштують усі ці гроші за рік: власний капітал із розрахунку 15% річних обходиться у 3 млн ₴, довгострокові кредити під 18% — у 0,9 млн ₴, а дорогі короткострокові позики під 22% — у 2,2 млн ₴. Усе разом це дає 6,1 млн ₴ річних витрат на утримання капіталу. Ділимо цю суму на загальний обсяг у 50 млн ₴ і отримуємо середньозважену вартість капіталу WACC на рівні 12,2%. Потім аудитор порівнює її з рентабельністю активів ROA, яка становить лише 10%. Це означає руйнівний факт: бізнес витрачає на обслуговування боргів та капіталу більше, ніж заробляє своєю роботою, і це критичний сигнал для власника.

Аудитор бере в руки баланс і порівнює дві прості речі: скільки компанія платить за всі свої гроші (кредити та очікування власника) і скільки вона реально заробляє своєю роботою.

У «Свіжого Хліба» загальна вартість усього капіталу становить 12,2% річних, а рентабельність активів (ROA) — лише 10%. Це означає простий факт: бізнес працює в мінус, бо платить за гроші більше, ніж здатний заробити.

Приклад: Аналіз структури фінансування на ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудиторська група проводить детальний аналіз джерел фінансування підприємства. Вона виявляє:

Банківські кредити. Підприємство має два кредити: довгостроковий на 5 млн ₴ під 18% річних (залишок терміну — 3 роки) та короткостроковий на 3 млн ₴ під 22% річних (термін погашення — через 6 місяців). Крім того, використовується овердрафт з лімітом 2 млн ₴ під 25% річних, який використовується постійно.

Кредиторська заборгованість. 15 млн ₴ постачальникам з середнім терміном оплати 40 днів. Це безкоштовне джерело фінансування, але тільки якщо підприємство не порушує терміни оплати.

Власний капітал. 20 млн ₴, з яких 10 млн ₴ — статутний капітал, 10 млн ₴ — нерозподілений прибуток. Альтернативна вартість — 15% річних (власник міг би інвестувати ці гроші в інший бізнес з таким же ризиком).

Аудитор розраховує структуру фінансування:

- Власний капітал: 20/50 = 40%
- Довгострокові зобов'язання: 5/50 = 10%
- Короткострокові зобов'язання (включаючи поточну частину кредитів): 25/50 = 50%

Аудитор оцінює цю структуру. Частка власного капіталу (40%) — нижче рекомендованої для виробничого підприємства (50-60%). Частка короткострокових зобов'язань (50%) — вище рекомендованої (20-30%). Це означає, що підприємство має високий ризик рефінансування і високу вартість капіталу, оскільки короткострокове фінансування зазвичай дорожче довгострокового.

Аудитор також перевіряє, чи покриваються довгострокові активи довгостроковими джерелами фінансування. Довгострокові активи — 30 млн ₴. Довгострокові джерела — власний капітал 20 млн ₴ + довгострокові зобов'язання 5 млн ₴ = 25 млн ₴. Дефіцит — 5 млн ₴. Це означає, що 5 млн ₴ довгострокових активів фінансується за рахунок короткострокових джерел. Це класичний ризик рефінансування: через 6 місяців, коли настане термін погашення короткострокового кредиту, підприємство повинно буде або продовжити кредит (за невигідними умовами), або знайти інше джерело.

Аудитор фіксує: структура фінансування неоптимальна. Підприємство фінансує довгострокові активи короткостроковими коштами, що створює ризик ліквідності. Вартість капіталу висока, оскільки велика частка дорогого короткострокового фінансування.

Пояснення: Які джерела фінансування доступні підприємству і як їх оцінює аудитор

Для українського підприємства в 2026 році доступні кілька основних джерел фінансування. Аудитор оцінює кожне з них з точки зору вартості, ризику та доцільності.

Банківське кредитування. Найпоширеніше джерело. Ставки — від 15% до 30% річних залежно від ризику, забезпечення, терміну. Аудитор перевіряє: чи використовує CFO можливість отримання пільгових кредитів (державні програми, підтримка бізнесу), чи порівнює умови різних банків, чи враховує комісії та приховані платежі. Він також оцінює, чи відповідає структура кредитного портфеля потребам бізнесу: короткострокові кредити — для поточних потреб, довгострокові — для інвестицій.

Лізинг. Для виробничого підприємства лізинг обладнання — альтернатива кредиту. Аудитор перевіряє: чи порівнює CFO вартість лізингу з вартістю кредиту, чи враховує податкові переваги лізингу, чи оцінює ризик втрати обладнання при невиконанні умов.

Державні програми та гранти. Україна має програми підтримки бізнесу, особливо виробничого. Це можуть бути компенсація %, гарантії за кредитами, гранти на створення нових виробництв. Аудитор перевіряє: чи знає CFO про ці програми, чи подавав заявки, чи використовує отриману підтримку. Якщо ні — підприємство втрачає дешеве фінансування.

Емісія облігацій. Для великих підприємств — можливість залучення коштів на ринку капіталу. Аудитор перевіряє: чи розглядав CFO цей варіант, чи оцінював витрати на емісію, чи порівнював з банківським кредитуванням.

Інвестиції власників або партнерів. Додаткові внески власників або залучення партнера. Аудитор перевіряє: чи розглядав CFO цей варіант, чи оцінював вартість власного капіталу, чи враховував розмивання частки власників.

Факторинг та форфейтинг. Продаж дебіторської заборгованості для отримання негайних грошей. Аудитор перевіряє: чи використовує CFO факторинг, чи порівнює його вартість з вартістю овердрафту, чи передає ризик неплатежу фактору.

> *Факторинг* — це продаж компанією своєї поточної дебіторської заборгованості спеціальній фін. компанії чи банку (фактору) зі знижкою, щоб отримати живі гроші одразу, не чекаючи, поки покупці сплатять рахунки. Аудитор під час перевірки дивиться, чи користується CFO цим інструментом, чи порівнює його витрати з вартістю звичайного овердрафту та чи передається за угодою ризик неоплати покупцем на фактор.
>
> *Форфейтинг* — це продаж довгострокової дебіторської заборгованості (зазвичай за експортними чи великими контрактними поставками на великі суми й на довгий термін, від кількох місяців до кількох років), який оформлюється переведенням векселів або інших боргових зобов'язань. При форфейтингу купується весь обсяг боргу раз і назавжди без права зворотної вимоги до продавця, тобто ризик повної несплати покупцем повністю перекладається на покупця боргу (форфейтера).

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: CFO використовує тільки банківське кредитування та кредиторську заборгованість. Лізинг не використовується (хоча обладнання оновлюється регулярно), державні програми не досліджувалися, облігації не розглядалися, факторинг не застосовується. Аудитор фіксує: CFO не диверсифікує джерела фінансування, що створює залежність від банків та обмежує можливості підприємства.

Практичні рекомендації для ТОВ «Свіжий Хліб» та пояснення їхньої ефективності:

Реструктуризація боргового портфеля (переведення коротких боргів у довгострокові). Необхідно замінити частину дорогих короткострокових кредитів (під 22–25%) і постійний овердрафт на довгострокове банківське фінансування або реструктурувати наявні зобов'язання. Чому це ефективно: це ліквідує ризик рефінансування, коли компанія змушена терміново шукати кошти на погашення позик, узятих під купівлю обладнання, а також знизить загальну суму %х виплат і зменшить показник WACC.

Використання лізингу для оновлення виробничого обладнання. Замість того щоб купувати обладнання за рахунок короткострокових кредитів чи власних обігових коштів, варто переорієнтуватися на фін. лізинг. Чому це ефективно: лізинг прив'язує графік платежів до строку корисного використання обладнання, не висмикує гроші з обігу одразу, дозволяє оптимізувати податкове навантаження та захищає від касових розривів.

Активне залучення державних програм та грантів. Компанії слід проаналізувати доступні державні програми підтримки виробництва (напр., пільгові кредити чи гранти на переробну промисловість). Чому це ефективно: це дає змогу отримати фінансування під значно нижчі % (або взагалі безповоротні кошти), що автоматично знижує вартість капіталу (WACC) нижче рівня рентабельності активів (ROA) і виводить бізнес із зони збитковості.

Впровадження факторингу для керування дебіторською заборгованістю. Замість утримання заморожених коштів у заборгованості покупців і перекриття їх дорогими овердрафтами, слід залучити факторингові послуги банку чи фін. компанії. Чому це ефективно: це забезпечує миттєвий приплив живих грошей у бізнес, знімає ризик неплатежу з боку покупців та звільняє оборотний капітал без нарощування класичного боргового навантаження.

Операційне підвищення рентабельності активів (ROA). Оскільки головна проблема компанії полягає в тому, що вартість капіталу (12,2%) перевищує рентабельність (10%), необхідно провести внутрішній аудит активів: позбутися неефективного чи застарілого майна, що не генерує дохід, прискорити оборотність запасів і переглянути ціноутворення. Чому це ефективно: це дозволить підняти ROA вище за вартість залучених ресурсів, завдяки чому кожен вкладений у бізнес прибуток почне реально збільшувати вартість компанії замість того, щоб іти на покриття збитків.

Аудиторський погляд: Як виміряти вартість капіталу та її вплив на бізнес

Вартість капіталу — це не просто % ставка за кредитом. Це комплексний показник, який включає вартість власного капіталу (альтернативна вартість для власника), вартість позикового капіталу (%) та податковий ефект (% зменшують податок на прибуток).

Аудитор розраховує середньозважену вартість капіталу (WACC) за формулою:

WACC = (E/V) × Re + (D/V) × Rd × (1 - T)

де E — власний капітал, D — позиковий капітал, V = E + D, Re — вартість власного капіталу, Rd — вартість позикового капіталу, T — ставка податку на прибуток.

Для ТОВ «Свіжий Хліб»: E = 20 млн ₴, D = 30 млн ₴, V = 50 млн ₴. Re = 15% (альтернативна дохідність для власника). Rd = 20% (середньозважена ставка за кредитами та овердрафтом). T = 18%.

WACC = (20/50) × 0,15 + (30/50) × 0,20 × (1 - 0,18) = 0,4 × 0,15 + 0,6 × 0,20 × 0,82 = 0,06 + 0,0984 = 0,1584 = 15,84%.

Це означає, що кожна ₴ капіталу коштує підприємству 15,84% на рік. Якщо рентабельність активів (ROA) становить 10%, підприємство знищує вартість — воно заробляє менше, ніж платить за капітал. Власник міг би вкласти гроші в інший бізнес або на депозит і отримати більше.

Аудитор порівнює WACC з показниками ефективності. Якщо ROA < WACC, підприємство не створює вартість. Це сигнал для власника: структура капіталу неефективна, потрібно знижувати вартість капіталу (рефінансування, залучення дешевших джерел) або підвищувати рентабельність.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор розраховує: WACC = 15,84%, ROA = 10%. Різниця — 5,84%. На капітал 50 млн ₴ це означає, що підприємство втрачає 2,92 млн ₴ на рік через те, що вартість капіталу перевищує рентабельність. Якщо CFO знизить WACC до 12% (шляхом рефінансування дорогих кредитів, залучення дешевших джерел, збільшення частки власного капіталу), підприємство почне створювати вартість.

Коментар: Логіка Чи заробляє мій бізнес?

Щоб зрозуміти, чи працює ваш бізнес на вас, чи ви працюєте на борги, аудитор ставить три питання:

1. Скільки коштують гроші, які ви використовуєте?
2. Ви використовуєте гроші 2 типів: власні (за які ви хочете отримати прибуток, напр., 15%) та позичені (за які ви платите банку 20%). Коли ми змішуємо їх у пропорції 40% на 60%, середня ціна грошей становить 15,84% на рік. Це ваша точка відліку.
3. Скільки ви заробляєте на цих грошах?
4. Ви вкладаєте ці гроші в обладнання, товар, оренду, і вони приносять 10% річних прибутку. Це ваша рентабельність (ROA).
5. Який результат порівняння?
6. Ви платите за користування грошима 15,84%, а заробляєте на них лише 10%. Виходить дірка в 5,84%.

Висновок:

На кожній ₴, вкладеній у бізнес, ви втрачаєте 5,84 копійки. Якщо загальний капітал 50 мільйонів — ви спалюєте 2,92 мільйона ₴ щороку.

Що треба зробити:

У вас два шляхи вийти в «+»:

- Варіант А (Здешевлення): Знайти дешевші гроші (рефінансувати кредити під 10-12% або отримати держпідтримку), щоб середня ціна капіталу впала нижче 10%.
- Варіант Б (Ефективність): Переглянути роботу активів так, щоб вони приносили не 10%, а, напр., 18-20% доходу.

Поки ROA менше за WACC, бізнес не створює цінність, а працює на обслуговування фінансової машини.

Типові помилки CFO при залученні фінансування

1 помилка — використання короткострокового фінансування для довгострокових потреб. CFO бере короткостроковий кредит на купівлю обладнання або реконструкцію. Через рік кредит потрібно погасити, але грошей немає, тому доводиться брати новий кредит на гірших умовах. Це створює ризик рефінансування і збільшує вартість капіталу.

2 помилка — невикористання державних програм підтримки. CFO не знає про програми або вважає, що це не для нас. В результаті підприємство платить повну вартість кредиту, хоча могло б отримати компенсацію % або гарантії.

3 помилка — робота тільки з 1 банком. CFO має довгострокові відносини з банком і не порівнює умови. Банк користується цим і пропонує вищі ставки. Якби CFO провів тендер між банками, він міг би отримати кращі умови.

4 помилка — відсутність кредитного рейтингу або фін. плану. CFO не будує відносини з банками на основі прозорості. Він не надає регулярної звітності, не планує фінансування заздалегідь. Коли потрібні гроші, він біжить до банку і отримує кредит на невигідних умовах, тому що банк не має часу на аналіз.

5 помилка — відсутність хеджування валютних та % ризиків. Якщо підприємство бере кредит у валюті, а дохід отримує в ₴, валютний ризик може знищити бізнес. Якщо кредит з плаваючою ставкою, а ставка зростає, % витрати збільшуються. CFO повинен використовувати інструменти хеджування або обирати фіксовані ставки.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє всі 5 помилок. Короткостроковий кредит на обладнання — ризик рефінансування. Державні програми не використовуються. Працюють тільки з 1 банком (Укрсиббанк), умови не переглядалися 3 роки. Кредитного рейтингу немає, фін. плану — теж. Валютні кредити відсутні, але це не заслуга CFO, а просто удача.

Як перевіряти доступ до фінансування

Доступ до фінансування — це здатність підприємства залучати гроші в будь-який момент, коли виникає потреба. Аудитор перевіряє це за 3 напрямами.

Кредитні лінії та угоди з банками. Аудитор перевіряє наявність відкритих кредитних ліній, їх ліміти, умови, терміни. Він оцінює, чи достатній ліміт для покриття можливих касових розривів. Якщо кредитна лінія є, але не використовується, це резерв на випадок непередбачених обставин.

Забезпечення, доступне для застави. Аудитор оцінює, які активи можна використовувати як заставу для отримання кредиту. Якщо підприємство має необтяжені ОЗ, запаси, дебіторську заборгованість, воно може отримати кредит під заставу на кращих умовах. Якщо всі активи вже в заставі, доступ до фінансування обмежений.

Відносини з кредиторами. Аудитор оцінює історію виконання зобов'язань: чи були прострочення, чи перевищувалися ліміти, чи проводилися переговори про реструктуризацію. Хороша кредитна історія дає доступ до кращих умов, погана — обмежує.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: кредитні лінії відсутні, всі ОЗ вже в заставі за існуючими кредитами (5 млн ₴ забезпечують кредит на 5 млн ₴), історія виконання зобов'язань — без прострочень, але без активного управління відносинами. Аудитор фіксує: доступ до додаткового фінансування обмежений. У разі потреби в термінових грошах підприємство не зможе їх отримати швидко і за прийнятною ціною.

Як перевіряти управління валютними та % ризиками

Якщо підприємство має валютні кредити або кредити з плаваючою ставкою, CFO повинен управляти цими ризиками. Аудитор перевіряє це за 4 напрямами.

Валютні ризики. Аудитор оцінює, чи є у підприємства активи або доходи в тій же валюті, що й кредити. Якщо підприємство бере кредит у $, а дохід отримує в ₴, девальвація ₴ робить кредит дорожчим. Аудитор перевіряє, чи використовує CFO валютні деривативи (форварди, свопи) для хеджування, чи оцінює валютний ризик при плануванні фінансування.

% ризики. Аудитор оцінює, чи є у підприємства кредити з плаваючою ставкою (напр., прив'язані до ставки НБУ). Якщо ставка зростає, % витрати збільшуються. Аудитор перевіряє, чи використовує CFO % свопи, чи обирає фіксовані ставки, коли це можливо.

Концентрація ризиків. Аудитор оцінює, чи не є підприємство залежним від 1 банку, 1 валюти, 1 джерела фінансування. Диверсифікація зменшує ризик.

Стрес-тестування. Аудитор перевіряє, чи проводить CFO стрес-тестування фінансування: що станеться, якщо курс $ зросте на 20%, якщо % ставка зросте на 5%, якщо банк відмовить у рефінансуванні.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: валютні кредити відсутні, але це випадковість, а не результат політики. % ризики не оцінюються — всі кредити з фіксованими ставками, але CFO не аналізував, чи вигідно перейти на плаваючі. Концентрація ризиків висока — всі кредити в 1 банку. Стрес-тестування не проводиться. Аудитор фіксує: управління валютними та % ризиками відсутнє. При зміні ринкових умов підприємство може зазнати значних втрат.

Як перевіряти, чи використовує CFO державні програми підтримки

У 2026 році в Україні діють кілька програм підтримки виробничого бізнесу, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Аудитор перевіряє, чи використовує CFO ці можливості.

Аудитор починає з питання: Які державні програми підтримки бізнесу ви використовували або плануєте використовувати? Якщо CFO не знає про програми або каже, що це не для нас, аудитор фіксує втрачену можливість. Державні програми можуть надавати компенсацію % за кредитами (знижує вартість капіталу), гарантії за кредитами (полегшує доступ до фінансування), гранти на створення нових виробництв (безкоштовні гроші).

Аудитор перевіряє конкретні дії CFO: чи подавалися заявки на програми, чи отримувалися позитивні рішення, чи використовувалися отримані кошти. Якщо заявки не подавалися — це системна прогалина.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор з'ясовує: CFO не знає про програму Доступні кредити 5-7-9, яка пропонує компенсацію % до 50%. Якби підприємство отримало компенсацію, економія на % становила б 500 000 ₴ на рік. Аудитор фіксує втрачену вигоду 500 000 ₴ на рік.

Вплив ефективного фінансування на вартість бізнесу

Ефективне управління фінансуванням безпосередньо впливає на вартість бізнесу. Аудитор показує власнику, скільки коштує неправильна структура фінансування і скільки можна заощадити.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор розраховує економічний ефект від оптимізації структури фінансування.

Поточний стан. WACC = 15,84%, загальний капітал 50 млн ₴, щорічна вартість капіталу = 7,92 млн ₴ (50 × 0,1584). ROA = 10%, прибуток = 5 млн ₴. Підприємство не створює вартість (прибуток менший за вартість капіталу на 2,92 млн ₴).

Після оптимізації. CFO залучає довгострокове фінансування під 15% замість короткострокового під 22%, збільшує частку власного капіталу до 50% (за рахунок додаткових внесків власників), використовує державну програму компенсації % (економія 0,5 млн ₴ на рік). Нова структура: власний капітал 25 млн ₴, позиковий капітал 25 млн ₴. Re = 15%, Rd = 16% (середньозважена після рефінансування та компенсації).

WACC = (25/50) × 0,15 + (25/50) × 0,16 × 0,82 = 0,075 + 0,0656 = 0,1406 = 14,06%.

Нова вартість капіталу = 50 × 0,1406 = 7,03 млн ₴ на рік. Економія = 7,92 - 7,03 = 0,89 млн ₴ на рік.

Якщо ROA залишається 10%, прибуток = 5 млн ₴. Різниця між прибутком і вартістю капіталу = 5 - 7,03 = -2,03 млн ₴. Підприємство все ще не створює вартість, але втрати зменшилися з 2,92 до 2,03 млн ₴ на рік.

Зростання вартості бізнесу. Якщо вартість капіталу зменшується, вартість бізнесу за методом DCF зростає. При грошовому потоці 5 млн ₴ на рік і ставці дисконту 15,84% вартість = 5 / 0,1584 = 31,57 млн ₴. При ставці 14,06% вартість = 5 / 0,1406 = 35,56 млн ₴. Зростання вартості = 3,99 млн ₴.

Таким чином, оптимізація структури фінансування додає майже 4 млн ₴ до вартості бізнесу. Це аргумент для власника: інвестиції в роботу CFO над структурою фінансування окупаються зростанням вартості бізнесу.

Простий підсумок для власника:

1. Було (як компанія працювала раніше): Гроші коштували дорого (15,84%), на їх утримання йшло 7,92 млн ₴ на рік. Прибуток при цьому становив лише 5 млн ₴. Бізнес був у мінусі майже на 3 млн ₴ щороку.
2. Що зробив CFO: Замінив дорогі кредити на дешеві, залучив держпідтримку та додав трохи власного капіталу. Ціна грошей впала до 14,06%, компанія зекономила 890 тисяч ₴ на рік.
3. Чи врятувало це бізнес повністю: Прибуток залишився на колишньому рівні (5 млн ₴), тому компанія все ще не перекриває витрати на капітал повністю, але річний мінус зменшився з 2,92 до 2,03 млн ₴.
4. Чому вартість бізнесу на папері зросла на 4 мільйони: За законами фін. оцінки (метод DCF), якщо знижується ціна грошей, загальна капіталізація компанії автоматично зростає (з 31,57 до 35,56 млн ₴). Навіть без зростання продажів грамотна робота з боргами робить бізнес дорожчим в очах інвесторів чи покупців, бо він стає менш ризикованим.

Зв'язок з GIAS 2025

GIAS 2025 вимагає від аудитора оцінювати ризики безперервності діяльності, включаючи ризики, пов'язані з фінансуванням. Якщо CFO неефективно залучає фінансування, це створює ризик для здатності підприємства продовжувати діяльність.

Конкретна проблема, яку вирішує дотримання GIAS: аудитор зобов'язаний оцінити, чи зможе підприємство виконати свої зобов'язання протягом наступних 12 місяців. Якщо структура фінансування невідповідна (короткострокові кредити на довгострокові активи, висока залежність від 1 банку, відсутність кредитних ліній), аудитор повинен зазначити це як суттєву невизначеність. Банки та інвестори побачать це у звіті і можуть переглянути умови фінансування.

Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується? Якщо аудитор не оцінює ризики фінансування належним чином, він може пропустити ситуацію, коли підприємство не зможе рефінансувати короткостроковий кредит. Якщо це станеться, підприємство може стати неплатоспроможним, незважаючи на прибутковість. Власник втрачає бізнес.

Як аудитор перевіряє корисність функції залучення фінансування? Він оцінює не просто наявність кредитів, а їх структуру, вартість, доступність. Він перевіряє, чи має CFO стратегію фінансування, чи диверсифікує джерела, чи управляє ризиками. Якщо все це є, аудитор знижує оцінку ризику безперервності діяльності. Якщо ні — підвищує.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» це означає: аудитор зазначає у звіті, що структура фінансування неоптимальна, що існує ризик рефінансування короткострокового кредиту, що доступ до додаткового фінансування обмежений. Це є фактором, який впливає на висновок про безперервність діяльності. Якщо CFO не вживе заходів, аудитор може зробити висновок про наявність суттєвої невизначеності.

Висновок про якість роботи CFO із залучення фінансування

Сильні сторони: CFO забезпечує своєчасне отримання кредитів для покриття поточних потреб. Він має відносини з банком, які дозволяють отримувати кредити без затримок.
Слабкі сторони: CFO не оптимізує структуру фінансування. Він використовує переважно короткострокове фінансування, яке дорожче і ризикованіше. Він не диверсифікує джерела (працює з 1 банком). Він не використовує державні програми. Він не управляє валютними та % ризиками. Він не має стратегії фінансування і не проводить стрес-тестування.
Оцінка: Якість роботи CFO із залучення фінансування оцінюється як задовільна для поточного виживання, але незадовільна для довгострокового розвитку. Підприємство платить за фінансування більше, ніж могло б, і має підвищений ризик через неправильну структуру капіталу.
Рекомендації:
1. Провести рефінансування дорогих короткострокових кредитів на довгострокові з нижчою ставкою. Розглянути можливість залучення коштів через лізинг обладнання.
2. Диверсифікувати джерела фінансування: розглянути інші банки, державні програми, факторинг.
3. Розробити стратегію фінансування з урахуванням потреб бізнесу на 3-5 років. Визначити оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу, коротко- і довгострокового фінансування.
4. Відкрити кредитну лінію в іншому банку для диверсифікації ризику і отримання кращих умов.
5. Провести аналіз державних програм підтримки та подати заявки на ті, що доступні.
6. Впровадити моніторинг валютних та % ризиків, розробити план дій при зміні курсу або ставок.
7. Проводити стрес-тестування структури фінансування щоквартально.

Практичний запитальник для аудитора щодо залучення фінансування

Аудитор починає перевірку залучення фінансування з інтерв'ю з CFO. Якість відповідей показує, чи є у CFO стратегія фінансування, чи він діє системно, чи приймає рішення на основі аналізу, а не інтуїтивно.
Запитальник будується за 4 блоками: стратегія фінансування, структура капіталу, робота з банками та фін. інститутами, управління ризиками фінансування.
Блок **1.** Стратегія фінансування
Питання **1.** Як ви визначаєте потребу в фінансуванні на наступний рік? Правильна відповідь: на основі бюджету руху грошових коштів, інвестиційного бюджету, плану розвитку. Відповідь дивимося по ситуації — відсутність стратегічного планування.
Питання **2.** Які джерела фінансування ви розглядаєте при плануванні? Правильна відповідь: банківські кредити, лізинг, державні програми, емісія облігацій, інвестиції власників, факторинг. Відповідь тільки банківські кредити — відсутність диверсифікації.
Питання **3.** Як ви порівнюєте різні джерела фінансування між собою? Правильна відповідь: розраховуємо ефективну % ставку з урахуванням комісій, податкового ефекту, ризиків. Відповідь дивимося на % — поверхневий аналіз.
Питання **4.** Як часто ви переглядаєте стратегію фінансування? Правильна відповідь: щорічно при складанні бюджету, а також при зміні ринкових умов. Відповідь не переглядаємо — відсутність адаптації.
Інтерпретація відповідей блоку 1
Якщо CFO дає правильні відповіді, аудитор фіксує: стратегія фінансування існує, CFO планує фінансування системно. Якщо відповіді поверхневі або відсутні, аудитор фіксує: стратегія відсутня, ризик неправильного вибору джерел фінансування високий.
На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор отримує такі відповіді: потреба в фінансуванні визначається коли закінчуються гроші на рахунку; джерела — тільки банківські кредити; порівняння не проводиться; стратегія не переглядається. Аудитор фіксує: стратегія фінансування відсутня, рішення приймаються ситуативно.
Блок **2.** Структура капіталу
Питання **5.** Яке співвідношення власного і позикового капіталу ви вважаєте оптимальним для бізнесу? Правильна відповідь: конкретна цифра (напр., 50/50) з обґрунтуванням. Відповідь не знаю або яке є — відсутність управління структурою.
Питання **6.** Як ви визначаєте оптимальну частку короткострокового і довгострокового фінансування? Правильна відповідь: довгострокові активи фінансуються довгостроковими джерелами, поточні потреби — короткостроковими. Відповідь не визначаємо — ризик невідповідності.
Питання **7.** Яка вартість вашого капіталу (WACC) і як ви її розраховуєте? Правильна відповідь: назва конкретної цифри з поясненням розрахунку. Відповідь не знаю або приблизно — відсутність контролю вартості.
Питання **8.** Чи порівнюєте ви WACC з рентабельністю активів (ROA)? Правильна відповідь: так, регулярно, і якщо ROA менше WACC, вживаємо заходів. Відповідь ні — відсутність розуміння створення вартості.

Інтерпретація відповідей блоку 2

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор отримує відповіді: оптимальне співвідношення не визначено, CFO не розраховує WACC, не порівнює з ROA. Аудитор фіксує: управління структурою капіталу відсутнє, вартість капіталу не контролюється.

Блок **3.** Робота з банками та фін. інститутами

Питання **9.** Зі скількома банками ви працюєте і як вибираєте партнерів? Правильна відповідь: мінімум 2-3 банки, вибір на основі порівняння умов, тарифів, надійності. Відповідь працюємо з 1 — висока концентрація ризику.

Питання **10.** Як часто ви проводите тендери або порівнюєте умови банків? Правильна відповідь: раз на рік або при зміні умов. Відповідь ніколи — відсутність конкуренції, ймовірно, завищені ставки.

Питання **11.** Які кредитні продукти ви використовуєте і чому? Правильна відповідь: опис конкретних продуктів (кредитна лінія, овердрафт, довгостроковий кредит) з обґрунтуванням. Відповідь звичайний кредит — відсутність розуміння інструментів.

Питання **12.** Як ви будуєте відносини з банками для отримання кращих умов? Правильна відповідь: регулярно надаємо фінзвітність, зустрічаємося з банком, інформуємо про зміни в бізнесі. Відповідь ніяк — пасивна позиція.

Інтерпретація відповідей блоку 3

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор отримує відповіді: працюють з 1 банком 7 років, умови не порівнювали, тендери не проводили, відносини з банком не будуються. Аудитор фіксує: робота з банками пасивна, підприємство платить більше, ніж могло б.

Блок **4.** Управління ризиками фінансування

Питання **13.** Як ви управляєте валютним ризиком при залученні фінансування? Правильна відповідь: використовуємо форварди, свопи, або обираємо кредити у валюті доходу. Відповідь не управляємо — високий валютний ризик.

Питання **14.** Як ви управляєте % ризиком при залученні фінансування? Правильна відповідь: обираємо фіксовані ставки або використовуємо % свопи. Відповідь не управляємо — ризик зростання витрат.

Питання **15.** Як ви оцінюєте ризик рефінансування і що робите для його зниження? Правильна відповідь: плануємо терміни погашення, диверсифікуємо терміни, маємо кредитні лінії. Відповідь не оцінюємо — ризик неплатоспроможності.

Питання **16.** Як ви перевіряєте виконання фін. ковенант в кредитних договорах? Правильна відповідь: регулярно розраховуємо показники, контролюємо виконання, повідомляємо банк при порушеннях. Відповідь не перевіряємо — ризик штрафів і дострокового погашення.

Інтерпретація відповідей блоку 4

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор отримує відповіді: валютні кредити відсутні, але це випадковість; % ризики не управляються; ризик рефінансування не оцінюється; ковенанти не перевіряються. Аудитор фіксує: управління ризиками фінансування відсутнє, при зміні умов підприємство може зазнати значних втрат.

Червоні прапори для аудитора

Аудитор звертає увагу на такі червоні прапори в інтерв'ю:

- CFO не знає WACC або називає приблизно — це означає, що він не керує вартістю капіталу.
- CFO говорить ми завжди працюємо з цим банком — відсутність конкуренції, ймовірно, завищені ставки.
- CFO не знає про державні програми підтримки — втрачена можливість дешевого фінансування.
- CFO не може пояснити, чому обрана саме така структура фінансування — рішення приймаються інтуїтивно.
- CFO не проводить стрес-тестування — ризик непередбачуваності.

Як порівнювати джерела фінансування: Кредит, Лізинг, Факторинг, Державні програми

У 2026 році українське підприємство має кілька альтернативних джерел фінансування, крім традиційного банківського кредиту. Аудитор перевіряє, чи розглядає CFO всі ці варіанти і чи порівнює їх між собою.

Критерії порівняння джерел фінансування

Аудитор використовує 4 критерії для порівняння джерел фінансування:

1 — ефективна % ставка. Це номінальна ставка + всі комісії, платежі, страхування, інші витрати, приведені до річної ставки. Напр., кредит під 20% річних з комісією 2% за видачу має ефективну ставку 22%. Лізинг під 18% з 1м внеском 10% може мати ефективну ставку 25%. Аудитор перевіряє, чи розраховує CFO ефективну ставку, чи дивиться тільки на номінальну.

2 — податковий ефект. % за кредитом зменшують податок на прибуток. Лізинг також може давати податкові переваги (амортизація предмета лізингу). Факторинг не дає податкових переваг. Аудитор перевіряє, чи враховує CFO податковий ефект при порівнянні.

3 — ризик. Кредит створює фін. зобов'язання, які потрібно виконувати. Лізинг може передбачати повернення обладнання при невиконанні умов. Факторинг не створює довгострокових зобов'язань. Аудитор перевіряє, чи враховує CFO ризик при виборі.

4 — доступність. Кредит може вимагати застави, лізинг — обладнання, факторинг — дебіторської заборгованості. Аудитор перевіряє, чи відповідають умови джерела можливостям підприємства.

Порівняння кредиту та лізингу на прикладі ТОВ «Свіжий Хліб»

Підприємство планує придбати нову виробничу лінію вартістю 5 млн ₴. CFO розглядає два варіанти: кредит в банку або лізинг.

Варіант **1:** банківський кредит на 5 років під 18% річних. Строк — 5 років, погашення рівномірне. Ефективна ставка з урахуванням комісії 1,5% за видачу = 19,5%. Щорічний платіж (основна сума + %) = 1,6 млн ₴. Податковий ефект: % зменшують податок на прибуток на 18% від суми %. Протягом 5 років загальна сума % = 2,1 млн ₴. Економія на податку = 2,1 × 0,18 = 0,378 млн ₴. Чиста вартість кредиту = 5 + 2,1 - 0,378 = 6,722 млн ₴.

Варіант **2:** лізинг на 5 років під 15% річних з 1м внеском 10%. Лізингові платежі = 1,3 млн ₴ на рік. Загальна сума платежів = 6,5 млн ₴. Податковий ефект: лізингові платежі включаються до витрат, зменшуючи податок на прибуток. Економія на податку = 6,5 × 0,18 = 1,17 млн ₴. Після закінчення лізингу обладнання викуповується за залишковою вартістю 0,3 млн ₴. Чиста вартість лізингу = 6,5 + 0,3 - 1,17 = 5,63 млн ₴.

Аудитор порівнює: лізинг дешевший на 1,092 млн ₴ (6,722 - 5,63). Це різниця, яка становить 21,8% від вартості обладнання. Якби CFO не порівняв варіанти, підприємство переплатило б 1,092 млн ₴. Аудитор перевіряє, чи проводив CFO таке порівняння. Виявляється, що ні — він завжди брав кредити і не розглядав лізинг. Аудитор фіксує втрачену вигоду 1,092 млн ₴.

Порівняння факторингу та овердрафту

Підприємство має дебіторську заборгованість 8 млн ₴ і потребує грошей для поповнення оборотного капіталу. CFO розглядає два варіанти: овердрафт під 25% річних або факторинг з дисконтом 3% від суми заборгованості.

Варіант **1:** овердрафт. Середня потреба в коштах — 3 млн ₴ протягом 60 днів. % за овердрафтом = 3 × 0,25 × (60/365) = 0,123 млн ₴ (123 000 ₴).

Варіант **2:** факторинг. Продаж дебіторської заборгованості на 3,2 млн ₴ з дисконтом 3%. Вартість факторингу = 3,2 × 0,03 = 0,096 млн ₴ (96 000 ₴). Крім того, факторинг передає ризик неплатежу фактору, що є додатковою перевагою.

Аудитор порівнює: факторинг дешевший на 27 000 ₴ і менш ризикований. Якби CFO порівняв варіанти, він обрав би факторинг. Але він його не розглядає. Аудитор фіксує втрачену вигоду 27 000 ₴ і невикористану можливість зменшення ризику.

Державні програми підтримки

Аудитор перевіряє, чи знає CFO про державні програми підтримки бізнесу. У 2026 році в Україні діють:

- Програма Доступні кредити 5-7-9% — компенсація % за кредитами для малого та середнього бізнесу.
- Програми підтримки переробної промисловості — компенсація до 50% вартості обладнання.
- Гранти для створення нових виробництв — до 10 млн ₴ безповоротно.
- Програми підтримки експорту — страхування ризиків, компенсація витрат.

Якщо CFO не використовує ці програми, підприємство втрачає дешеве фінансування. Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор розраховує: якби підприємство отримало компенсацію % за програмою 5-7-9%, економія на % становила б 500 000 ₴ на рік. Але CFO не знає про програму.

Як перевіряти договори кредитування і фінансування

Договори кредитування — це юр. документи, які визначають умови, права та обов'язки сторін. Аудитор перевіряє договори не просто для того, щоб переконатися в їх наявності, а для того, щоб виявити ризики, які можуть призвести до фін. втрат.

Що перевіряти в кредитних договорах

1 — сума, строк, % ставка та інші фін. умови. Аудитор перевіряє відповідність договірних умов фактичним даним в обліку та банківських виписках. Він також перевіряє, чи немає в договорі прихованих платежів: комісія за видачу, комісія за обслуговування, страхування, штрафи за дострокове погашення.

2 — забезпечення. Аудитор перевіряє, які активи передані в заставу, чи правильно оформлені документи, чи не перевищує сума застави суму кредиту. Він також перевіряє, чи немає конфліктів: чи не передані одні й ті ж активи в заставу за кількома кредитами.

3 — фін. ковенанти. Це зобов'язання позичальника підтримувати певні фін. показники: коефіцієнт ліквідності, співвідношення власного і позикового капіталу, рівень EBITDA. Якщо ковенанти порушуються, банк має право вимагати дострокового погашення кредиту або підвищити % ставку.

Аудитор перевіряє, чи знає CFO про ковенанти, чи розраховує показники регулярно, чи повідомляє банк при порушеннях. Якщо ковенанти порушені, але CFO не повідомив банк, це ризик дострокового погашення.

4 — умови дострокового погашення. Аудитор перевіряє, чи є штрафи за дострокове погашення, чи дозволяє договір рефінансування. Якщо штрафи високі, підприємство не зможе перейти на більш вигідні умови без значних втрат.

Типові ризики в кредитних договорах

1 ризик — неправильна валютна прив'язка. Якщо дохід підприємства в ₴, а кредит у $, девальвація ₴ збільшує реальну суму боргу. Аудитор перевіряє, чи враховував CFO валютний ризик при виборі кредиту.

2 ризик — плаваюча % ставка. Якщо ставка прив'язана до ставки НБУ, її зростання збільшує витрати. Аудитор перевіряє, чи оцінював CFO ризик зростання ставок і чи мав план дій.

3 ризик — невигідні умови дострокового погашення. Якщо штраф за дострокове погашення становить 5% від суми, підприємство не зможе рефінансувати кредит без значних втрат.

4 ризик — жорсткі ковенанти. Якщо банк вимагає підтримувати коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 1,5, а підприємство має сезонні коливання, воно може порушити ковенанту в низький сезон.

Приклад аналізу кредитного договору ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор перевіряє договір довгострокового кредиту на 5 млн ₴. Він знаходить: ставка 18% фіксована, строк 5 років, забезпечення — обладнання на 6 млн ₴, ковенанти — коефіцієнт поточної ліквідності не < 1,2, співвідношення власного і позикового капіталу не > 1,5.

Аудитор перевіряє виконання ковенант. На дату останнього звіту коефіцієнт ліквідності — 1,15, що нижче ковенантного значення 1,2. Співвідношення власного і позикового капіталу — 20/30 = 0,67, що відповідає вимозі не більше 1,5.

Аудитор з'ясовує, чи знає CFO про порушення ковенанти ліквідності. CFO каже: так, ми знаємо, але банк не звертає уваги. Аудитор перевіряє умови договору: банк має право вимагати дострокового погашення при порушенні ковенант протягом 30 днів без усунення. CFO не повідомив банк про порушення, не узгодив тимчасове послаблення умов.

Аудитор фіксує: ризик дострокового погашення кредиту через порушення ковенанти. Якщо банк скористається правом, підприємство повинно буде повернути 5 млн ₴ протягом 30 днів. Це може призвести до касового розриву або необхідності термінового рефінансування на невигідних умовах.

Аудитор також перевіряє умови дострокового погашення. Штраф — 3% від суми. Це 150 000 ₴. Якщо підприємство захоче рефінансувати кредит, воно заплатить 150 000 ₴ штрафу. Аудитор оцінює, чи виправдані такі витрати. Для ТОВ «Свіжий Хліб» рефінансування знизило б ставку з 18% до 15% і заощадило 150 000 ₴ на рік. Чистий ефект за 5 років — 600 000 ₴ (150 000 × 5 - 150 000 штрафу). Аудитор фіксує: рефінансування вигідне, навіть з урахуванням штрафу, але CFO не розглядає цей варіант.

Як оцінювати кредитний рейтинг підприємства та його вплив на вартість фінансування

Кредитний рейтинг — це оцінка здатності підприємства виконувати свої фін. зобов'язання. Він впливає на % ставку, доступ до фінансування, умови кредитування. CFO повинен знати рейтинг підприємства і працювати над його покращенням.

Що таке кредитний рейтинг і як він формується

Кредитний рейтинг присвоюється рейтинговими агентствами (напр., "Кредит-Рейтинг") на основі аналізу фін. стану, платоспроможності, якості управління, галузевих ризиків. Рейтинг вимірюється за шкалою від uaAAA (найвищий) до uaD (дефолт).

Аудитор перевіряє, чи має підприємство кредитний рейтинг, чи відповідає він реальному фін. стану, чи працює CFO над його покращенням.

Як кредитний рейтинг впливає на вартість фінансування

Чим вищий кредитний рейтинг, тим нижча % ставка. Різниця може становити 3-5% річних. Напр.:

- uaAA: ставка 14-16%
- uaA: ставка 16-18%
- uaBBB: ставка 18-22%
- uaBB: ставка 22-26%
- uaB: ставка 26-30%

Для ТОВ «Свіжий Хліб» з кредитним рейтингом uaBB ставка становить 22%. Якщо CFO покращить рейтинг до uaBBB, ставка знизиться до 18%. Економія на кредиті 5 млн ₴ = 5 × (0,22 - 0,18) = 0,2 млн ₴ на рік.

Як CFO може покращити кредитний рейтинг

1 — підвищення прозорості. Регулярне надання фінзвітності, аудит великої 4и або визнаного аудитора, публікація звітності на сайті.

2 — покращення фін. показників. Збільшення ліквідності, зниження заборгованості, підвищення рентабельності. Це системна робота, яка займає час.

3 — диверсифікація джерел фінансування. Робота з кількома банками показує, що підприємство не залежить від 1 кредитора.

4 — своєчасне виконання зобов'язань. Відсутність прострочень, перевищення лімітів, порушень ковенант.

5 — комунікація з рейтинговими агентствами. Надання інформації, участь у зустрічах, пояснення стратегії розвитку.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: кредитний рейтинг відсутній, CFO не працював над його отриманням. Це означає, що підприємство не має об'єктивної оцінки своєї кредитоспроможності і платить за фінансування більше, ніж могло б, якби мало рейтинг.

Як перевіряти роль власника та ради директорів у рішеннях про фінансування

Рішення про залучення фінансування — це не одноосібне рішення CFO. Власник або рада директорів повинні затверджувати великі кредити, інвестиційні програми, зміни в структурі капіталу. Аудитор перевіряє, чи забезпечується контроль за рішеннями CFO.

Хто затверджує великі кредити

Аудитор перевіряє, чи існує на підприємстві процедура затвердження кредитів. Якщо кредит до 1 млн ₴ може затверджувати CFO, то кредит понад 1 млн ₴ — тільки власник або рада директорів. Аудитор перевіряє, чи дотримується ця процедура, чи є протоколи засідань, чи підтверджені рішення підписами.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: процедури затвердження великих кредитів немає. CFO одноосібно приймає рішення про кредити до 5 млн ₴, не узгоджуючи з власником. Власник дізнається про кредити постфактум з банківських виписок. Це порушення принципів внутрішнього контролю.

Як контролюються рішення CFO

Аудитор перевіряє, чи існує система контролю за рішеннями CFO щодо фінансування. Хто аналізує доцільність кредиту? Хто перевіряє умови? Хто контролює виконання ковенант? Якщо всі ці функції виконує CFO, це конфлікт інтересів.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: всі функції — аналіз, прийняття рішення, контроль — виконує CFO. Власник не бере участі в процесі. Аудитор фіксує: високий ризик неоптимальних рішень через відсутність незалежного контролю.

Як забезпечується незалежність оцінки

Аудитор перевіряє, чи залучаються незалежні консультанти, банки, фін. радники для оцінки умов фінансування. Якщо підприємство отримує пропозицію від банку, чи аналізує її незалежна особа, чи покладається на думку CFO?

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: незалежні консультанти не залучаються, пропозиції банку аналізуються тільки CFO. Це створює ризик прийняття невигідних умов.

Документування перевірки залучення фінансування

Аудитор фіксує результати перевірки в WP. Шаблон WP включає наступні розділи.

Розділ **1.** Джерела фінансування
- Перелік всіх джерел фінансування (кредити, лізинг, факторинг, державні програми)
- Сума, строк, % ставка, забезпечення
- Відповідність договірних умов фактичним даним

Розділ **2.** Структура капіталу
- Розрахунок часток власного і позикового капіталу
- Розрахунок частки короткострокових і довгострокових зобов'язань
- Розрахунок WACC
- Порівняння WACC з ROA

Розділ **3.** Аналіз кредитних договорів
- Перелік всіх кредитних договорів
- Аналіз умов (ставка, строк, забезпечення, ковенанти, штрафи)
- Виявлені ризики в договорах
- Виконання ковенант

Розділ **4.** Доступ до фінансування
- Кредитні лінії (наявність, ліміт, використання)

- Забезпечення (наявність вільних активів для застави)
- Кредитна історія (прострочення, порушення)

Розділ **5.** Валютні та % ризики
- Наявність валютних кредитів
- Хеджування валютних ризиків
- Наявність кредитів з плаваючою ставкою
- Управління % ризиком

Розділ **6.** Державні програми
- Перелік доступних програм
- Використання програм CFO
- Втрачена вигода від невикористання

Розділ **7.** Контроль за рішеннями про фінансування
- Процедура затвердження кредитів
- Роль власника / ради директорів
- Незалежна оцінка умов

Розділ **8.** Висновки та рекомендації
- Загальна оцінка якості залучення фінансування
- Виявлені ризики
- Пріоритетні рекомендації

Приклад заповнення для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор заповнює шаблон. Він фіксує: джерела фінансування — тільки банківські кредити та кредиторська заборгованість. Структура: власний капітал 40%, позиковий 60%, з них короткострокові зобов'язання 50%. WACC = 15,84%, ROA = 10%. Кредитні договори містять ковенанти, які порушуються (ліквідність < 1,2). Кредитна лінія відсутня. Валютні ризики не оцінюються. Державні програми не використовуються. Власник не затверджує кредити. Аудитор робить висновок: залучення фінансування неефективне, рекомендується рефінансування, диверсифікація джерел, отримання кредитного рейтингу, залучення власника до затвердження великих кредитів.

Зв'язок з GIAS: Ризик ліквідності та фінансові ковенанти

GIAS 2025 вимагає від аудитора оцінювати ризик ліквідності та вплив фін. ковенант на безперервність діяльності. Це не абстрактна вимога, а інструмент захисту власника.

Як GIAS оцінює ризик ліквідності

GIAS вимагає, щоб аудитор оцінив, чи зможе підприємство виконати свої зобов'язання протягом 12 місяців. Якщо структура фінансування невідповідна (короткострокові кредити на довгострокові активи), це підвищує ризик ліквідності. Аудитор повинен зазначити це у звіті.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» це означає: аудитор оцінює, чи зможе підприємство погасити короткостроковий кредит через 6 місяців. Він бачить, що грошей на рахунку недостатньо, а доступ до додаткового фінансування обмежений. Це суттєва невизначеність, яка повинна бути відображена у звіті.

Як порушення ковенант впливає на безперервність діяльності

Якщо підприємство порушує фін. ковенанти, банк має право вимагати дострокового погашення кредиту. Це може призвести до касового розриву та банкрутства. GIAS вимагає, щоб аудитор оцінив ризик порушення ковенант і його вплив на безперервність діяльності.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє порушення ковенанти ліквідності. Якщо банк скористається правом дострокового погашення, підприємство повинно буде повернути 5 млн ₴ протягом 30 днів. Це призведе до касового розриву, оскільки підприємство не має таких коштів. Аудитор фіксує суттєву невизначеність щодо безперервності діяльності.

Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується

Якщо аудитор не оцінює ризик ліквідності та порушення ковенант, власник не отримує повної інформації про ризики. Він може приймати стратегічні рішення, не знаючи, що підприємство знаходиться на межі банкрутства. Коли проблема стає очевидною (банк вимагає погашення кредиту), вже пізно вживати заходів.

Якщо аудитор правильно застосовує GIAS, він повідомляє власника про ризики завчасно. Власник може вимагати від CFO зміни структури фінансування, рефінансування кредиту, переговорів з банком про послаблення ковенант. Це запобігає банкрутству і зберігає бізнес.

Як аудитор перевіряє корисність функції залучення фінансування

Аудитор перевіряє не просто чи є кредити, а чи відповідає структура фінансування потребам бізнесу. Він оцінює, чи враховує CFO ризики ліквідності, чи планує рефінансування, чи управляє ковенантами. Якщо CFO робить це свідомо і системно, аудитор знижує оцінку ризику. Якщо ні — підвищує.
Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор перевіряє корисність функції залучення фінансування. Він бачить: CFO не планує рефінансування, не управляє ковенантами, не має кредитної лінії. Це означає, що функція залучення фінансування не дає користі бізнесу — вона забезпечує поточне виживання, але не захищає від ризиків.
Як перевірити виконання ковенант до взяття кредиту (стрес-тестування)
Перш ніж підписати кредитний договір і погодитися на банківські обмеження (коефіцієнти ліквідності, співвідношення боргу до EBITDA, мінімальний власний капітал тощо), професійний CFO зобов'язаний провести стрес-тестування.
Алгоритм попереднього аналізу для CFO:

1. Моделювання гіршого сценарію (Worst-Case Scenario):
   CFO не повинен орієнтуватися лише на ідеальний план продажів. Він моделює ситуацію: Що станеться з нашими фін. показниками та ковенантами, якщо виручка впаде на 15%, затримка оплати від покупців зросте на 20 днів, а курс валют чи ставки зростуть?
2. Розрахунок запасів міцності (Safety Margin):
   Якщо банк вимагає, щоб коефіцієнт покриття боргу (DSCR) був не нижче 1.2, а поточні розрахунки за прогнозом показують 1.25 — це червона зона. Кредит брати не можна, бо найменший касовий розрив призведе до порушення ковенанти. Запас міцності повинен становити мінімум 20–30%.
3. Сценарійний прогноз балансу та звіту про прибутки:
   CFO прораховує прогнозні форми фінзвітності (Pro Forma) на весь термін кредитування квартал за кварталом. Він перевіряє:
   - Чи не впаде власний капітал нижче мінімальної межі, прописаної в умовах банку?
   - Чи вистачить грошей на рахунках для щомісячного обслуговування боргу в періоди сезонного спаду продажів?
4. Завчасно перемовини з банком:
   Якщо попередній розрахунок показує ризик виконання ковенант у певні місяці (напр., у сезон заготівлі чи ремонту), CFO ще до підписання договору обговорює з банком пом'якшення умов, канікули з тіла кредиту або прив'язку ковенант до сезонності бізнесу.

Що каже аудитор:
Якщо CFO робить такий сценарний прогноз перед залученням грошей — ризики мінімальні. Якщо ж кредит береться на авось, а ковенанти перевіряються лише постфактум, коли банк уже надіслав вимогу про дострокове погашення — це ознака повної відсутності ризик-менеджменту в компанії.

Чи правильно CFO оцінює інвестиції

Аудитор переходить до перевірки того, як CFO оцінює інвестиційні проєкти. Це, мабуть, найважливіша функція CFO з точки зору створення довгострокової вартості бізнесу. Помилки в оцінці інвестицій коштують мільйони, а іноді й десятки мільйонів ₴. Правильна оцінка, навпаки, дозволяє підприємству зростати, збільшувати прибуток і ринкову частку.
Інвестиційна функція CFO включає не тільки оцінку великих капітальних проєктів (нове обладнання, новий завод, вихід на новий ринок). Вона також включає оцінку дрібніших інвестицій: заміна обладнання, впровадження нової IT-системи, маркетингові кампанії, навчання персоналу. Кожне рішення про витрати, які приносять вигоду в майбутньому, є інвестиційним рішенням.
Для аудитора перевірка інвестиційної функції — це оцінка 3 блоків: методологія оцінки (чи використовує CFO правильні методи), якість аналізу (чи враховані всі суттєві фактори), та контроль за виконанням (чи відстежується фактична ефективність інвестицій після їх реалізації).
Логіка перевірки інвестиційної функції
Аудитор починає з запитання до CFO: Як ви вирішуєте, чи варто інвестувати в той чи інший проєкт? Відповідь показує, чи існує система оцінки, чи CFO діє на основі інтуїції або традиції.
Якщо CFO відповідає: Ми використовуємо чистий приведений дохід, внутрішню норму дохідності, аналіз чутливості, порівнюємо з вартістю капіталу, враховуємо ризики, — це ознака системного підходу. Якщо він відповідає: Дивимося, чи проєкт прибутковий або Ми завжди так робили, — це ознака відсутності методології.
Аудитор також перевіряє, чи існує на підприємстві процедура затвердження інвестицій. Хто ініціює проєкти? Хто проводить аналіз? Хто затверджує? Як контролюється виконання? Без чіткої процедури інвестиційні рішення приймаються хаотично, що призводить до втрат.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор з'ясовує: CFO не використовує сучасні методи оцінки. Він оцінює інвестиції за простим критерієм окупність не більше 2 років. Цей метод не враховує вартість грошей у часі, ризики, альтернативні витрати. Напр., проєкт може окупатися за два роки, але потім приносити прибуток ще багато років — простий строк окупності цього не показує. Або проєкт може окупатися за півтора року, але бути дуже ризикованим — простий строк окупності цього теж не показує.

Аудитор фіксує: методологія оцінки інвестицій примітивна, що створює ризик прийняття неправильних рішень.

Приклад: Як примітивна методологія призводить до втрат

Підприємство планує придбати нову виробничу лінію. Вона дозволить збільшити виробництво і знизити собівартість. Очікується, що додатковий грошовий потік буде стабільним протягом 5 років.

CFO оцінює проєкт методом простого строку окупності: ділить вартість обладнання на річний додатковий грошовий потік. Отримує три з половиною роки. Оскільки це більше 2 років, він відхиляє проєкт.

Аудитор перевіряє цей висновок. Він бачить, що CFO не врахував найважливішого: гроші, отримані в майбутньому, коштують менше, ніж гроші сьогодні. Проєкт окупається за три з половиною роки, але приносить прибуток ще півтора року після цього. Якщо врахувати вартість грошей у часі, проєкт все одно може бути прибутковим. Крім того, CFO не врахував, що витрати на обладнання зменшують податок на прибуток — це додаткова вигода, яку він проігнорував.

Аудитор робить перерахунок з урахуванням цих факторів. Виявляється, що проєкт має позитивний чистий приведений дохід — він створює вартість для підприємства. Але CFO відхилив його через примітивну методологію. Втрачена вигода — потенційний прибуток, який міг би отримати власник.

Аудитор фіксує: через неправильну методологію підприємство втрачає можливості для зростання. CFO приймає правильні рішення випадково, а не тому, що використовує правильні методи. В іншій ситуації, коли простий строк окупності не збігається з логікою, CFO може прийняти збитковий проєкт.

Пояснення: Які методи оцінки інвестицій повинен використовувати CFO

Ефективний CFO використовує кілька методів оцінки інвестицій, кожен з яких дає різний аспект інформації.

Чистий приведений дохід (NPV). Це основний метод. Він показує, скільки вартості створює проєкт з урахуванням того, що гроші сьогодні коштують дорожче, ніж гроші завтра. Проєкт приймається, якщо він створює додаткову вартість. Аудитор перевіряє, чи використовує CFO цей метод, чи правильно визначає ставку, за якою дисконтуються майбутні грошові потоки, чи враховує всі суттєві вигоди та витрати.

Внутрішня норма дохідності (IRR). Це ставка, при якій проєкт не створює ні прибутку, ні збитку. Проєкт приймається, якщо його дохідність перевищує вартість капіталу підприємства. IRR показує, яку дохідність забезпечує проєкт. Аудитор перевіряє, чи використовує CFO цей метод, чи правильно розраховує, чи враховує, що IRR може давати помилкові сигнали для деяких проєктів.

Дисконтований строк окупності. Це строк окупності, розрахований з урахуванням вартості грошей у часі. Він показує, коли проєкт поверне вкладені кошти в сучасних грошах. Це доповнює NPV та IRR, але не замінює їх.

Аналіз чутливості. Це оцінка того, як змінюється результат при зміні ключових параметрів: цін, обсягів продажів, витрат. Аудитор перевіряє, чи проводить CFO такий аналіз, чи розглядає різні сценарії — оптимістичний, песимістичний, найбільш ймовірний.

Реальні опціони. Це оцінка гнучкості проєкту: можливість відкласти, розширити, скоротити або закрити проєкт в залежності від того, як розвиваються події. Для великих проєктів це важливий метод.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: CFO використовує тільки простий строк окупності. Він не використовує NPV, IRR, аналіз чутливості, сценарії. Це означає, що оцінка інвестицій не відповідає сучасним стандартам фін. аналізу.

Аудиторський погляд: Які помилки допускає CFO при оцінці інвестицій

1 помилка — використання простого строку окупності як головного критерію. CFO відхиляє проєкти зі строком окупності більше 2 років, навіть якщо вони створюють велику вартість у довгостроковій перспективі. Це призводить до втрати можливостей для зростання.

2 помилка — неврахування вартості грошей у часі. CFO не розуміє, що ₴ сьогодні коштує більше, ніж ₴ через рік. Він порівнює інвестиції сьогодні з майбутніми вигодами без дисконтування, що спотворює оцінку.

3 помилка — неврахування альтернативних витрат. CFO не враховує, що гроші, вкладені в 1 проєкт, не можуть бути вкладені в інший. Він не порівнює дохідність проєкту з дохідністю альтернативних вкладень.

4 помилка — неврахування податкового ефекту. CFO не враховує, що витрати на інвестиції зменшують податок на прибуток. Він оцінює вигоди без урахування цього ефекту, що занижує привабливість проєктів.

5 помилка — неврахування змін в оборотному капіталі. Інвестиції часто потребують додаткових запасів, зростання дебіторської заборгованості. Якщо це не враховано, оцінка може бути завищеною.

6 помилка — неврахування ризиків. CFO не аналізує, що станеться, якщо ціни впадуть, витрати зростуть, попит знизиться. Він приймає рішення на основі оптимістичного сценарію, ігноруючи можливі проблеми.
7 помилка — відсутність пост-аудиту. CFO не відстежує фактичну ефективність інвестицій після їх реалізації. Він не порівнює фактичні показники з прогнозними, не аналізує відхилення, не вчиться на помилках.
На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє всі сім помилок. Це системна проблема, яка призводить до втрати мільйонів ₴ потенційного прибутку.

Як перевіряти якість інвестиційного аналізу

Аудитор перевіряє якість інвестиційного аналізу за кількома напрямами.
Перевірка вихідних даних. Аудитор оцінює, наскільки достовірні прогнози, на яких базується оцінка. Він перевіряє: чи базуються прогнози на ринкових дослідженнях, чи враховані тренди, чи перевірені припущення з експертами. Якщо прогнози ґрунтуються на оптимістичному бажанні або так завжди було, це ризик завищення вигід.
Перевірка методології. Аудитор перевіряє, чи використовує CFO правильні методи, чи правильно їх застосовує. Він також перевіряє, чи використовуються додаткові методи: аналіз чутливості, сценарії, реальні опціони.
Перевірка відповідності стратегії. Аудитор оцінює, чи відповідають інвестиційні проєкти стратегії підприємства. Напр., якщо стратегія — вихід на нові ринки, а CFO інвестує в нове обладнання для існуючого ринку, це невідповідність.
Перевірка процедури затвердження. Аудитор перевіряє, чи існує процедура затвердження інвестицій, чи дотримується вона, чи залучаються незалежні експерти для великих проєктів.
Перевірка пост-аудиту. Аудитор перевіряє, чи проводиться аналіз фактичної ефективності реалізованих інвестицій, чи порівнюються фактичні показники з прогнозними, чи аналізуються причини відхилень, чи враховуються уроки при оцінці нових проєктів.
Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор проводить перевірку за всіма напрямами. Він виявляє: прогнози ґрунтуються на суб'єктивних оцінках, методологія примітивна, проєкти не відповідають стратегії (оскільки стратегії немає), процедура затвердження відсутня, пост-аудит не проводиться. Аудитор фіксує: якість інвестиційного аналізу незадовільна.

Як перевіряти оцінку ризиків інвестицій

Інвестиції завжди пов'язані з ризиками. Аудитор перевіряє, чи враховує CFO ризики при оцінці інвестицій.
Аналіз чутливості. Аудитор перевіряє, чи проводить CFO аналіз того, як змінюється результат при зміні ключових параметрів: ціна, обсяг продажів, витрати. Якщо результат дуже чутливий до невеликих змін, проєкт високоризикований.
Сценарний аналіз. Аудитор перевіряє, чи розглядає CFO різні сценарії: оптимістичний, найбільш ймовірний, песимістичний. Якщо в песимістичному сценарії проєкт збитковий, а ймовірність такого сценарію висока, проєкт слід відхилити або переглянути.
Врахування ризику в ставці дисконтування. Аудитор перевіряє, чи додає CFO премію за ризик до ставки дисконтування для ризикованих проєктів. Якщо всі проєкти оцінюються за однаковою ставкою, це не враховує різницю в ризиках.

> На практиці це виглядає так: компанія береться і за стабільний продаж хліба, і за запуск абсолютно нової лінійки снеків у новий супермаркет, але рахує їхню окупність за однаковою ставкою (напр., 15%).
> У результаті ризикований проєкт виглядає штучно привабливим, бо під нього не заклали ціну можливого провалу. Коли ж проєкт починає сипатися через непередбачувані труднощі, виявляється, що він не те що не приносить доходу, а витягує гроші з усього бізнесу. Аудитор одразу бачить у цьому системну помилку планування: різні за рівнем ризику задачі не можуть коштувати для компанії однаково.
> <u>Як аудитор бачить цю системну помилку</u>
> Аудитор виявляє це дуже швидко через просту логіку та аналіз документів:
>
> 1. Однакова ставка для всього: У фін. моделі кожного проєкту стоїть абсолютно ідентична ставка дисконтування (ті ж самі 15%).
> 2. Ігнорування реальності: Аудитор дивиться на опис проєктів і бачить, що модернізація старої пекарні (де ризики мінімальні) та експериментальний запуск нової лінійки продукції в незрозумілому сегменті оцінені однаково. У реальному світі ризикований проєкт вимагає більшої дохідності, бо ймовірність втратити гроші там набагато вища. Якщо ризик вищий, а ставка та сама — значить, цифри штучно підігнані, щоб проєкт виглядав привабливо для власника.
>
> <u>Як усе повинно було бути організовано на практиці</u>
> **1.** Перед початком планування (На етапі ідеї та розрахунків)
>
> - Диференціація ставок за рівнем ризику: CFO не має права брати 1 середню ставку для всіх розрахунків.

    - Для базових, стабільних проєктів (заміна зношеного обладнання) використовується стандартна вартість капіталу підприємства (WACC).
    - Для нових, ризикованих напрямків (вихід на нові ринки, запуски інноваційних продуктів) до базової ставки обов'язково додається премія за ризик (Risk Premium), яка піднімає загальну ставку дисконтування (напр., до 20–25%). Тобто ризикований проєкт повинен довести, що він здатний заробити набагато більше, щоб виправдати вкладення.
- Збір обґрунтованих припущень: Перед закладанням цифр у модель команда проводить міні-маркетингове дослідження або опитування, а не просто бере стельові прогнози зростання продажів на 50%.

2. В процесі реалізації (Контроль та адаптація)

- Постійний моніторинг ключових допущень: Щокварталу CFO перевіряє, чи виконуються базові припущення проєкту (чи такі ж ціни сировини, чи справді темпи продажу відповідають графіку).
- Стрічки тривожних кнопчиків (Тригери): Ще до запуску проекту фінанси фіксують точки неповернення: Якщо через 3 місяці продажі будуть нижчими на 20%, а витрати вищими на 10% — проєкт автоматично ставиться на паузу або переглядається.
- Зворотний зв'язок (Пост-аудит): Через рік після запуску компанія порівнює те, що планувалося на папері, з реальною касою. Якщо бачать, що ризикові проєкти постійно не дотягують до плану через неправильно занижену первинну ставку, методологія розрахунків змінюється для майбутніх періодів.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: аналіз чутливості не проводиться, сценарний аналіз не проводиться, ризик не враховується. Аудитор фіксує: оцінка ризиків інвестицій відсутня.

Як проводити пост-аудит інвестицій

Пост-аудит — це аналіз фактичної ефективності реалізованих інвестицій. Аудитор перевіряє, чи проводить CFO пост-аудит, чи аналізує відхилення, чи вчиться на помилках.

Порівняння фактичних і прогнозних показників. Аудитор бере інвестиційні проєкти, реалізовані рік-два тому, і порівнює фактичні результати з прогнозними. Він оцінює: чому виникли відхилення, чи були вони передбачуваними, чи були вони враховані при оцінці наступних проєктів.

Аналіз причин відхилень. Аудитор з'ясовує, чому фактичні показники відрізняються від прогнозних. Це може бути через невірні припущення, зміни на ринку, помилки в методології. Важливо не просто зафіксувати відхилення, а зрозуміти їх причини, щоб покращити майбутні оцінки.

Коригування методології. Аудитор перевіряє, чи враховує CFO уроки пост-аудиту при оцінці нових проєктів. Якщо він постійно помиляється в 1 напрямку (напр., занижує витрати або завищує доходи), методологія повинна бути скоригована.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: пост-аудит не проводиться. CFO не знає, чи окупилися попередні інвестиції. Він не вчиться на помилках, тому кожен новий проєкт оцінюється з тими ж помилками, що й попередні. Аудитор фіксує: пост-аудит відсутній, якість інвестиційного аналізу не покращується.

Вплив неправильної оцінки інвестицій на бізнес

Неправильна оцінка інвестицій впливає на бізнес 2 способами: через втрачені можливості та через знищення вартості.

Втрачені можливості. Якщо CFO відхиляє прибутковий проєкт через помилки в оцінці, підприємство втрачає потенційний прибуток і зростання. Конкуренти можуть реалізувати такі проєкти і випередити підприємство на ринку.

Знищення вартості. Якщо CFO приймає збитковий проєкт, підприємство втрачає гроші. Це можуть бути прямі втрати від невдалого проєкту, а також непрямі — відволікання ресурсів від прибуткових напрямків.

Вплив на вартість капіталу. Якщо підприємство систематично приймає неправильні інвестиційні рішення, ризик бізнесу оцінюється вище. Це збільшує вартість капіталу, робить фінансування дорожчим.

Вплив на мотивацію команди. Невдалі інвестиційні проєкти демотивують команду, знижують довіру до CFO, створюють напругу в колективі.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор оцінює сукупний ефект: через примітивну методологію оцінки інвестицій підприємство втрачає значну частину потенційного прибутку і має підвищений ризик через прийняття необґрунтованих рішень.

Зв'язок з GIAS 2025

GIAS 2025 не встановлює конкретних вимог до методів оцінки інвестицій. Але він вимагає, щоб аудитор оцінював ризики суттєвих викривлень, які можуть виникнути через неправильну оцінку інвестицій.

Конкретна проблема, яку вирішує дотримання GIAS: аудитор зобов'язаний оцінити, чи не занижені або завищені активи через неправильну оцінку інвестицій. Напр., якщо CFO прийняв збитковий проєкт, активи можуть бути завищені. Якщо відхилив прибутковий, може бути занижена майбутня вартість бізнесу.

Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується? Якщо аудитор не перевіряє якість оцінки інвестицій, він може пропустити ситуацію, коли активи завищені, або капітальні вкладення списані неправильно. Це призводить до неправильного відображення фін. стану, що може ввести в оману власників, банків та інвесторів. Власник може прийняти рішення на основі неправильних даних, що призведе до збитків.

Як аудитор перевіряє корисність функції оцінки інвестицій? Він оцінює не просто, чи використовує CFO правильні методи, а чи дійсно ці методи допомагають приймати правильні рішення. Він перевіряє фактичні результати реалізованих проєктів — чи окупилися вони, чи створили вартість. Якщо CFO використовує правильну методологію, але проєкти систематично не окупаються, методологія не дає користі. Якщо методологія правильна і проєкти окупаються, функція оцінки інвестицій працює.

Висновок про якість роботи CFO з оцінки інвестицій

Сильні сторони: CFO ініціює інвестиційні проєкти, коли бачить потребу в оновленні обладнання або розширенні виробництва. Він має певний досвід у реалізації проєктів.

Слабкі сторони: CFO не використовує належні методи оцінки інвестицій. Він покладається на простий строк окупності, не враховує вартість грошей у часі, ризики, податковий ефект. Він не проводить пост-аудит. Він не пов'язує інвестиції зі стратегією підприємства, оскільки стратегії немає.

Оцінка: Якість роботи CFO з оцінки інвестицій оцінюється як незадовільна. Підприємство приймає інвестиційні рішення на основі примітивної методології, що створює ризик втрати значних сум через неправильний вибір проєктів.

Рекомендації:

1. Запровадити використання чистого приведеного доходу та внутрішньої норми дохідності для всіх інвестиційних проєктів з сумою понад певного рівня.

2. Розробити методологію оцінки інвестицій, яка включає розрахунок грошових потоків з урахуванням податкового ефекту, визначення ставки дисконтування з урахуванням ризику, аналіз чутливості та сценарний аналіз.

3. Запровадити процедуру затвердження інвестицій: великі проєкти повинні затверджуватися власником або радою директорів з наданням повного аналізу.

4. Впровадити пост-аудит реалізованих інвестицій: порівняння фактичних показників з прогнозними, аналіз відхилень, коригування методології.

5. Розробити стратегію розвитку підприємства та оцінювати всі інвестиції на відповідність стратегії.

Практичний запитальник для аудитора щодо оцінки інвестицій

Аудитор починає перевірку інвестиційної функції з інтерв'ю з CFO. Але це не просто формальне опитування. Це діагностичний інструмент, який дозволяє оцінити глибину розуміння CFO, його системність у підході, та виявити червоні прапори, які потребують подальшої перевірки.

Запитальник будується за 4 блоками: методологія оцінки, процедура прийняття рішень, аналіз ризиків, пост-аудит. Кожне питання має на меті не просто отримати відповідь так або ні, а зрозуміти, як CFO мислить, які пріоритети ставить, де бачить слабкі місця.

Блок **1.** Методологія оцінки інвестицій

Питання **1.** Як ви вирішуєте, чи варто інвестувати в той чи інший проєкт? Це питання — відправна точка. Правильна відповідь передбачає опис системи: Ми використовуємо кілька методів, основний — чистий приведений дохід, додатково — внутрішню норму дохідності та дисконтований строк окупності. Відповідь дивимося, чи окупиться за два роки — червоний прапор.

Питання **2.** Як ви враховуєте, що гроші сьогодні коштують дорожче, ніж гроші завтра? Це питання перевіряє розуміння часової вартості грошей. Правильна відповідь: Ми дисконтуємо майбутні грошові потоки за ставкою, яка відображає вартість капіталу підприємства та ризик проєкту. Відповідь ми не враховуємо — ознака примітивної методології.

Питання **3.** Як ви визначаєте ставку дисконтування для різних проєктів? Правильна відповідь передбачає диференціацію: Для стандартних проєктів використовуємо середньозважену вартість капіталу, для ризикованих додаємо премію за ризик. Відповідь використовуємо 1 ставку для всіх — неврахування різниці в ризиках.

Питання **4.** Що ви включаєте до грошових потоків від інвестицій? Правильна відповідь: Додаткові надходження, економію витрат, податковий ефект, зміни в оборотному капіталі, ліквідаційну вартість. Відповідь беремо прибуток — помилка, оскільки прибуток і грошовий потік — різні речі.

Питання **5.** Як ви оцінюєте інвестиції в IT-системи, маркетинг, навчання персоналу? Це питання перевіряє, чи враховує CFO нематеріальні інвестиції. Правильна відповідь: Використовуємо ті ж методи, але з більшою обережністю щодо прогнозів, тому що вигоди важче оцінити. Відповідь ми їх не оцінюємо — прогалина.

Інтерпретація відповідей блоку 1

Якщо CFO дає правильні, розгорнуті відповіді, аудитор фіксує: методологія оцінки інвестицій існує і відповідає сучасним стандартам. Якщо відповіді поверхневі або ухильні, аудитор планує детальну перевірку конкретних проєктів.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор отримує такі відповіді: Дивимося, чи окупиться за два роки; Не враховуємо дисконтування; Ставку не визначаємо; Беремо прибуток; Нематеріальні інвестиції не оцінюємо. Аудитор фіксує: методологія примітивна, ризик неправильних рішень дуже високий.

Блок **2.** Процедура прийняття рішень

Питання **6.** Хто ініціює інвестиційні проєкти? Правильна відповідь: різні підрозділи — виробництво, IT, маркетинг, залежно від потреби. Відповідь тільки я (якщо це CFO) — ознака того, що проєкти не народжуються в бізнесі, а нав'язуються зверху.

Питання **7.** Хто проводить аналіз проєкту? Правильна відповідь: фін. відділ або спеціально призначена група, можливо, із залученням експертів з відповідних напрямків. Відповідь сам ініціатор — конфлікт інтересів, оскільки ініціатор зацікавлений у схваленні проєкту.

Питання **8.** Хто затверджує інвестиційні проєкти? Правильна відповідь: розподіл повноважень — малі проєкти затверджує CFO, великі — власник або рада директорів. Відповідь тільки я — ризик неконтрольованих рішень, особливо для великих сум.

Питання **9.** Як документується процес прийняття рішень? Правильна відповідь: є стандартна форма бізнес-плану, протоколи засідань, підписи відповідальних осіб. Відповідь ніяк — відсутність доказів, неможливість перевірити, як було прийнято рішення.

Інтерпретація відповідей блоку 2

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор отримує відповіді: проєкти ініціюються різними підрозділами, але аналіз проводить тільки CFO одноосібно, затверджує також CFO, документування відсутнє. Аудитор фіксує: процедура прийняття рішень непрозора, ризик конфлікту інтересів та прийняття неоптимальних рішень дуже високий.

Блок **3.** Аналіз ризиків інвестицій

Питання **10.** Як ви аналізуєте ризики інвестиційного проєкту? Правильна відповідь: проводимо аналіз чутливості — перевіряємо, що станеться, якщо ключові параметри зміняться; проводимо сценарний аналіз — розглядаємо оптимістичний, найбільш ймовірний та песимістичний сценарії. Відповідь ризики не аналізуємо — ознака відсутності управління ризиками.

Питання **11.** Як ви враховуєте ризики в оцінці проєкту? Правильна відповідь: додаємо премію за ризик до ставки дисконтування, або використовуємо метод скоригованих грошових потоків. Відповідь не враховуємо — заниження ризику, проєкти можуть здаватися привабливішими, ніж вони є насправді.

Питання **12.** Чи перевіряєте ви, як проєкт витримає погіршення ринкових умов? Це питання про стрес-тестування. Правильна відповідь: Так, ми перевіряємо, що станеться при падінні продажів, зростанні витрат, появі нового конкурента. Відповідь ні — відсутність оцінки стійкості.

Інтерпретація відповідей блоку 3

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор отримує відповіді: ризики не аналізуються, не враховуються в оцінці, стрес-тестування не проводиться. Аудитор фіксує: оцінка ризиків інвестицій відсутня, що призводить до прийняття високоризикованих проєктів, які можуть принести великі втрати.

Блок **4.** Пост-аудит

Питання **13.** Чи проводите ви аналіз того, як насправді спрацювали інвестиції, зроблені рік-два тому? Правильна відповідь: так, через деякий час після реалізації ми порівнюємо фактичні показники з прогнозними. Відповідь ні — відсутність зворотного зв'язку.

Питання **14.** Як ви використовуєте результати цього аналізу? Правильна відповідь: ми вчимося на помилках, коригуємо методологію, враховуємо уроки при оцінці нових проєктів. Відповідь ніяк — відсутність навчання, помилки повторюються.

Інтерпретація відповідей блоку 4

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор отримує відповіді: пост-аудит не проводиться, уроки не враховуються. Аудитор фіксує: відсутність зворотного зв'язку, якість оцінки не покращується з часом, одні й ті ж помилки повторюються в різних проєктах.

Червоні прапори для аудитора

Аудитор звертає увагу на такі червоні прапори: CFO використовує тільки простий строк окупності; не може пояснити, що таке дисконтування; не знає вартості капіталу підприємства; не враховує податковий ефект; не

аналізує ризики; не проводить пост-аудит; не документує рішення; затверджує великі проєкти одноосібно. Якщо є хоча б три з цих прапорів, аудитор планує поглиблену перевірку.

Як перевіряти конкретний інвестиційний проєкт: Покроковий алгоритм

Аудитор проводить детальну перевірку 1 або кількох інвестиційних проєктів, щоб оцінити якість аналізу та виявити типові помилки. Він обирає проєкти різного типу: великий і малий, з обладнанням і нематеріальний, успішний і невдалий. Алгоритм складається з 7 кроків.

Крок **1.** Перевірка вихідних даних

Аудитор починає з того, що оцінює, на чому ґрунтується оцінка проєкту. Він запитує: звідки взялися прогнози продажів, цін, витрат? Він перевіряє, чи є підтвердження — ринкові дослідження, історичні дані, думки експертів, порівняння з конкурентами.

Напр., якщо проєкт передбачає зростання продажів, аудитор перевіряє, чи це зростання підтверджується трендами ринку, чи враховані сезонні коливання, чи перевірені припущення з відділом продажів. Якщо прогнози виглядають надто оптимістичними, аудитор фіксує ризик завищення вигід.

Крок **2.** Перевірка того, що включено до грошових потоків

Аудитор перевіряє, чи правильно CFO розрахував грошові потоки від проєкту. Він дивиться, чи враховані: додаткові надходження (не просто загальні продажі, а саме ті, що виникли завдяки проєкту), економія витрат (зниження собівартості, енергоефективність), податковий ефект (зменшення податку на прибуток за рахунок амортизації та витрат), зміни в оборотному капіталі (потреба в додаткових запасах, зростання дебіторської заборгованості), ліквідаційна вартість активів після завершення проєкту.

Типова помилка — CFO враховує тільки додатковий прибуток, ігноруючи все інше. Це спотворює оцінку.

Крок **3.** Перевірка ставки дисконтування

Аудитор перевіряє, яку ставку використав CFO для дисконтування майбутніх грошових потоків. Він оцінює, чи правильна ця ставка: чи враховує вона вартість капіталу підприємства, чи додана премія за ризик для ризикованих проєктів, чи врахована інфляція.

Якщо CFO використовує 1 ставку для всіх проєктів, незалежно від ризику, це помилка. Ризиковані проєкти повинні дисконтуватися за вищою ставкою, щоб врахувати більшу невизначеність.

Крок **4.** Самостійний перерахунок основних показників

Аудитор самостійно перераховує чистий приведений дохід та внутрішню норму дохідності, використовуючи ті ж дані. Він порівнює свої результати з результатами CFO. Якщо є розбіжності, він з'ясовує причини: помилки в формулах, неправильні дані, різні припущення. Розбіжності можуть свідчити про некомпетентність або маніпуляції.

Крок **5.** Перевірка аналізу чутливості

Аудитор перевіряє, чи проводив CFO аналіз того, як змінюється результат при зміні ключових параметрів: обсяг продажів, ціни, витрати. Він оцінює, наскільки чутливий проєкт до змін. Якщо невелика зміна робить проєкт збитковим, це високоризикований проєкт.

Крок **6.** Перевірка сценарного аналізу

Аудитор перевіряє, чи розглядав CFO різні сценарії: що буде в оптимістичному випадку, що — в песимістичному, що — в найбільш ймовірному. Він оцінює, чи враховані різні варіанти розвитку подій. Якщо CFO розглядає тільки 1 сценарій, це ризик.

Крок **7.** Перевірка процедури затвердження

Аудитор перевіряє, чи дотримана процедура затвердження: чи є всі необхідні підписи, чи залучалися незалежні експерти для великих проєктів, чи документовано рішення.

Приклад перевірки проєкту для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор обирає проєкт з модернізації пекарні, який CFO реалізував минулого року. Він починає з вихідних даних. Прогноз базувався на збільшенні потужності. Аудитор порівнює з фактичними даними — виявляє, що прогноз був значно завищений.

Далі аудитор перевіряє грошові потоки. CFO розрахував їх як додатковий прибуток, але не врахував податковий ефект та зміни в оборотному капіталі. Аудитор виправляє ці помилки.

Аудитор перевіряє ставку дисконтування. CFO використав ставку, яка не відповідає реальній вартості капіталу підприємства. Аудитор виправляє і це.

Потім аудитор самостійно перераховує показники. Виявляється, що проєкт був прийнятний, але через помилки в розрахунках. Якби прогнози були реалістичнішими, проєкт міг би виявитися збитковим.

Аудитор фіксує: прогнози систематично завищуються, що призводить до прийняття проєктів з нижчою фактичною дохідністю, ніж очікувалося.

Як оцінювати порівняння альтернативних інвестицій

Коли CFO має обмежений бюджет, він повинен обирати між кількома проєктами. Це 1 з найскладніших задач фін. управління. Аудитор перевіряє, чи правильно CFO робить цей вибір.

Методи порівняння проєктів

1 метод — ранжування за чистим приведеним доходом. CFO ранжирує проєкти за спаданням чистого приведеного доходу і вибирає ті, що дають найбільшу сумарну вартість в межах бюджету. Це правильний метод, якщо проєкти незалежні.

2 метод — індекс рентабельності. Це відношення чистого приведеного доходу до суми інвестицій. CFO вибирає проєкти з найвищим індексом, що дозволяє отримати максимум вартості на кожну ₴ інвестицій. Це правильний метод, коли бюджет обмежений.

3 метод — порівняння взаємовиключних проєктів. Якщо проєкти конкурують (напр., два варіанти обладнання), CFO вибирає той, який дає вищий чистий приведений дохід.

Типові помилки при виборі між проєктами

1 помилка — вибір за найвищою внутрішньою нормою дохідності. Цей метод може давати неправильні сигнали, особливо коли проєкти мають різний масштаб. Маленький проєкт з високою IRR може бути менш вигідним, ніж великий проєкт з нижчою IRR.

2 помилка — неврахування взаємозв'язків між проєктами. Деякі проєкти доповнюють 1 одного (синергія). Напр., нове обладнання і нове software разом дають більшу вигоду, ніж окремо. Інші проєкти можуть конкурувати за ресурси. Якщо не врахувати це, вибір може бути неправильним.

3 помилка — ігнорування обмежень бюджету. Якщо бюджет обмежений, не можна просто приймати всі проєкти з позитивним NPV. Потрібно обирати ті, які дають найбільшу сумарну вартість в межах бюджету.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Підприємство має обмежений бюджет на інвестиції. CFO розглядає три проєкти: нову виробничу лінію, автоматизацію складу, нове software. Він приймає всі три проєкти, оскільки сумарний бюджет дозволяє це зробити.

Аудитор перевіряє, чи правильний цей вибір. Він дивиться на індекс рентабельності кожного проєкту. Виявляється, що два проєкти мають високий індекс, а 3й — низький. Якби бюджет був трохи меншим, слід було б відмовитися від 3о проєкту.

Але аудитор помічає іншу проблему: два проєкти пов'язані між собою. Автоматизація складу покращує логістику для нової виробничої лінії. Разом вони дають більшу вигоду, ніж окремо. CFO не врахував цю синергію. Він оцінив кожен проєкт окремо, тому недооцінив загальну вигоду.

Аудитор фіксує: CFO не враховує взаємозв'язки між проєктами, що може призводити до недооцінки вигід від взаємопов'язаних проєктів або до завищення вигід від проєктів, які конкурують за ресурси.

Як перевіряти оцінку нематеріальних інвестицій

Нематеріальні інвестиції — це вкладення в те, що не має фізичної форми: IT-системи, маркетингові кампанії, навчання персоналу, дослідження та розробки, брендинг. Вони можуть бути такими ж важливими для бізнесу, як і обладнання, але оцінити їх складніше.

Особливості оцінки нематеріальних інвестицій

1 особливість — вигоди часто непрямі. Напр., нова IT-система підвищує продуктивність праці, знижує кількість помилок, покращує якість обслуговування клієнтів. Ці вигоди важко виміряти в грошах, на відміну від прямого додаткового прибутку від нового обладнання.

2 особливість — вигоди проявляються з затримкою. Ефект від навчання персоналу або брендингу може бути видно тільки через кілька років. CFO повинен враховувати це, роблячи прогнози.

3 особливість — ризик невдачі вищий. Близько половини великих IT-проєктів зазнають невдачі або значно перевищують бюджет. Маркетингові кампанії можуть не спрацювати через зміни на ринку. CFO повинен враховувати цей ризик.

Як CFO повинен оцінювати нематеріальні інвестиції

1 — оцінити всі прямі та непрямі вигоди. Прямі вигоди — це економія витрат, додатковий прибуток. Непрямі — покращення якості, підвищення лояльності клієнтів, зниження плинності кадрів. Навіть якщо непрямі вигоди важко виміряти, потрібно спробувати їх оцінити хоча б приблизно.

2 — врахувати всі витрати. Це не тільки вартість придбання, але й впровадження, підтримка, навчання персоналу, простої під час переходу на нову систему.

3 — врахувати ризик невдачі. Для нематеріальних інвестицій ризик вищий, тому ставка дисконтування повинна бути вищою, або потрібно використовувати песимістичні сценарії.

Як аудитор перевіряє оцінку нематеріальних інвестицій

Аудитор зосереджується на тому, чи не завищені вигоди. Він перевіряє: чи є підтвердження прогнозів (напр., результати пілотних проєктів, дані з інших підприємств, експертні оцінки), чи враховані всі витрати (в тому числі приховані — втрата продуктивності під час впровадження, додаткове навчання), чи врахований ризик невдачі.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Підприємство планує впровадження системи управління виробництвом. Очікувані вигоди: зниження втрат сировини, підвищення продуктивності, зниження простоїв. CFO оцінює проєкт за простим строком окупності, не враховуючи багато важливих факторів.

Аудитор перевіряє оцінку. Він виявляє, що CFO не врахував: витрати на підтримку системи, витрати на навчання нових співробітників (плинність кадрів в IT-спеціалістів висока), ризик того, що вигоди будуть досягнуті не повністю (технології часто дають менший ефект, ніж очікується).

Аудитор робить перерахунок з урахуванням цих факторів. Виявляється, що проєкт все одно прийнятний, але вигоди значно менші, ніж очікував CFO. Висновок: CFO переоцінив вигоди, що могло призвести до прийняття збиткового проєкту, якби ризик був вищим.

Аудитор фіксує: при оцінці нематеріальних інвестицій CFO не враховує ризики, додаткові витрати та ймовірність того, що вигоди будуть меншими за прогнозні. Це системна проблема.

Як перевіряти пост-аудит інвестицій

Пост-аудит — це аналіз того, як насправді спрацювали інвестиції після їх реалізації. Це критично важливий елемент, який дозволяє вчитися на помилках і покращувати майбутні рішення. На жаль, багато CFO цей крок пропускають.

Що аудитор перевіряє в пост-аудиті

1 — чи проводиться пост-аудит взагалі. Багато підприємств просто забувають повернутися до реалізованих проєктів. Якщо пост-аудит не проводиться, немає зворотного зв'язку, помилки повторюються.

2 — що порівнюється. Аудитор перевіряє, чи порівнюються фактичні грошові потоки з прогнозними, чи аналізуються причини відхилень, чи документуються висновки.

3 — чи враховуються уроки. Аудитор перевіряє, чи використовує CFO результати пост-аудиту для коригування методології оцінки нових проєктів. Якщо немає, пост-аудит — просто формальність.

Типові причини відхилень

Аудитор з'ясовує, чому фактичні показники відрізняються від прогнозних. Це може бути через:

- Завищені прогнози продажів або цін
- Занижені прогнози витрат
- Зміни на ринку, які не були передбачені
- Помилки в методології оцінки
- Неправильне впровадження проєкту
- Зміни в регуляторному середовищі

Важливо не просто зафіксувати відхилення, а зрозуміти їх причини, щоб уникнути подібних помилок у майбутньому.

Як аудитор оцінює якість пост-аудиту

Аудитор бере кілька проєктів, реалізованих рік-два тому, і перевіряє, чи проводився пост-аудит. Він шукає документи: порівняльні таблиці, аналіз відхилень, висновки, рекомендації.

Якщо таких документів немає, аудитор робить висновок, що пост-аудит не проводиться. Якщо документи є, він оцінює їх якість: чи ґрунтовний аналіз, чи зрозумілі причини відхилень, чи є конкретні рекомендації.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор обирає два проєкти, реалізовані два роки тому: нову виробничу лінію та автоматизацію складу. Він запитує CFO: Чи аналізували ви, як спрацювали ці інвестиції? CFO зізнається, що такого аналізу не проводилося.

Аудитор самостійно збирає дані: фактичні грошові потоки від проєктів, порівнює з прогнозними. Він виявляє, що в обох проєктах фактичні результати значно нижчі за прогнозні. Причина — завищені прогнози зростання продажів та занижені прогнози витрат.

Аудитор фіксує: через відсутність пост-аудиту CFO не знає про систематичні помилки в прогнозах і не коригує методологію. Кожен новий проєкт оцінюється з тими ж помилками, що й попередні. Це призводить до систематичного прийняття проєктів з нижчою дохідністю, ніж очікувалося.

Документування перевірки інвестиційної функції

Аудитор фіксує результати перевірки інвестиційної функції в WP. Документування дозволяє показати, як було зроблено висновки, і забезпечити можливість перевірки.

Що включає WP

1 розділ — опис методології оцінки інвестицій. Аудитор фіксує, які методи використовує CFO, які ставки, які припущення. Він також фіксує виявлені проблеми: відсутність дисконтування, неврахування ризиків, примітивні методи.

2 розділ — результати перевірки конкретних проєктів. Аудитор описує, які проєкти перевіряв, які помилки виявив, які перерахунки зробив, які висновки.

3 розділ — оцінка процедури затвердження. Аудитор фіксує, хто ініціює проєкти, хто аналізує, хто затверджує, чи є документування, чи дотримується процедура.

4 розділ — оцінка ризиків. Аудитор фіксує, чи проводиться аналіз ризиків, чи враховуються ризики в оцінці, чи проводиться стрес-тестування.

5 розділ — пост-аудит. Аудитор фіксує, чи проводиться пост-аудит, чи аналізуються відхилення, чи враховуються уроки.

6 розділ — висновки та рекомендації. Аудитор робить загальний висновок про якість інвестиційної функції та дає конкретні рекомендації.

Приклад заповнення для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор заповнює WP. Він фіксує: методологія — тільки простий строк окупності, без дисконтування; перевірено два проєкти — в обох виявлено завищення прогнозів; процедура затвердження відсутня — всі рішення приймає CFO одноосібно; ризики не аналізуються; пост-аудит не проводиться.

Аудитор робить висновок: інвестиційна функція потребує повної перебудови. Рекомендації: запровадити використання чистого приведеного доходу, розробити процедуру затвердження, впровадити пост-аудит, почати аналіз ризиків.

Зв'язок з GIAS: Оцінка активів та капітальні вкладення

GIAS 2025 вимагає від аудитора оцінювати достовірність фінзвітності, включаючи правильність оцінки активів та капітальних вкладень. Якщо CFO неправильно оцінює інвестиції, це впливає на баланс та звіт про фінрезультати.

Як неправильна оцінка інвестицій впливає на баланс

Якщо CFO приймає збитковий проєкт, активи можуть бути завищені. Проєкт показується як актив, але насправді він не створює вартості. Це спотворює фін. стан підприємства.

Якщо CFO відхиляє прибутковий проєкт, це не відображається в балансі, але впливає на майбутній фін. стан. Підприємство втрачає можливість зростання, яке могло б бути відображене в майбутніх звітах.

Яку проблему вирішує GIAS

GIAS вимагає, щоб аудитор оцінював ризики суттєвих викривлень, які можуть виникнути через неправильну оцінку інвестицій. Якщо CFO систематично помиляється, аудитор повинен це виявити і повідомити власника.

Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується

Якщо аудитор не перевіряє якість оцінки інвестицій, він може пропустити ситуацію, коли активи завищені або майбутні вигоди занижені. Це призводить до неправильного відображення фін. стану. Власник приймає рішення на основі неповних даних, що може призвести до збитків.

Як аудитор перевіряє корисність функції оцінки інвестицій

Аудитор оцінює не просто, чи використовує CFO правильні методи, а чи допомагають ці методи приймати правильні рішення. Він перевіряє фактичні результати реалізованих проєктів — чи окупилися вони, чи створили вартість. Якщо CFO використовує правильні методи, але проєкти систематично не окупаються, методи не дають користі. Якщо методи правильні і проєкти окупаються, функція працює.

Чи правильно CFO управляє командою

Аудитор переходить від перевірки фін. інструментів та інвестицій до оцінки того, як CFO управляє своєю головною опорою — людьми. CFO може мати блискучу методологію, досконалі моделі, правильну стратегію фінансування. Але якщо команда слабка, невмотивована, некомпетентна або текуча — всі ці інструменти працюватимуть у кращому випадку на половину, а в гіршому — створюватимуть ілюзію контролю.

Управління командою — це функція, яку CFO часто недооцінює. Він вважає, що його завдання — цифри, стратегія, фінансування, а люди — це кадрова справа. Це глибока помилка. Фін. функція — це сервісний підрозділ, який забезпечує всю компанію даними, аналітикою, прогнозами. Якщо команда, яка це робить, працює погано, вся компанія приймає рішення на основі недостовірних даних. Вартість такої помилки може бути значною — від неправильних цінових рішень до втрати довіри банків та інвесторів.

Для аудитора оцінка управління командою — це перевірка 3 блоків: структура та організація роботи (чи правильно побудована фін. функція), мотивація та задоволеність (чи хочуть люди працювати добре), розвиток та навчання (чи зростає кваліфікація команди).

Логіка перевірки управління командою

Аудитор починає з запитання до CFO: Як ви оцінюєте свою команду? Які її сильні та слабкі сторони? Відповідь показує, чи замислюється CFO про людей, чи вважає їх просто ресурсом, який виконує роботу.

Якщо CFO відповідає конкретно: У нас є три сильні фін. аналітики, але слабке місце — податковий облік, ми шукаємо спеціаліста; гол. бухгалтер потребує навчання з нових стандартів, — це ознака системного підходу. Якщо він відповідає: Команда хороша, всі працюють, — це ознака поверхневого ставлення, за яким часто ховаються проблеми.

Далі аудитор перевіряє: чи є на підприємстві організаційна структура фін. функції, чи вона актуальна, чи відповідають посадові інструкції реальним обов'язкам. Якщо структура невідповідна або взагалі відсутня, це означає, що люди працюють як вийде, без чіткого розподілу відповідальності, що створює ризик пропуску важливих завдань та дублювання функцій.

Аудитор з'ясовує, чи існує система оцінки персоналу. Як оцінюється робота фінансистів? За якими критеріями? Хто дає зворотний зв'язок? Як часто? Без системи оцінки люди не знають, що від них очікують, і не розуміють, чи добре вони працюють.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор з'ясовує: організаційна структура фін. функції існує, але вона застаріла — не враховує нові напрямки роботи (аналітика, бюджетування). Посадові інструкції написані 5 років тому, не оновлювалися. Система оцінки персоналу відсутня — CFO оцінює співробітників на око. Аудитор фіксує: управління командою носить формальний характер, що створює ризик низької ефективності та демотивації.

Приклад: Структура фін. команди на ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор проводить інтерв'ю з фін. командою. Він виявляє наступне.

Фін. служба складається з 7 осіб: CFO, гол. бухгалтер, два бухгалтери (1 — з обліку витрат і собівартості, інший — з розрахунків з контрагентами), фін. аналітик, касир, економіст з планування.

На 1й погляд, структура повна. Але аудитор бачить проблему: фін. аналітик займається переважно операційною роботою — звірянням даних, підготовкою стандартних звітів. Він не має часу на глибокий аналіз, тому що його завантажують поточними завданнями. Аналітична функція, яка повинна підтримувати CFO прийняття рішень, фактично не працює.

Аудитор помічає, що обов'язки CFO і гол. бухгалтера перетинаються. Обидва підписують платіжні доручення, обидва контролюють податкову звітність. Це не дублювання в чистому вигляді, але відсутність чіткого розподілу: хто за що відповідає, хто приймає остаточне рішення. Це створює ризик того, що важливі питання залишаються без відповіді, оскільки кожен вважає, що це не його робота.

Крім того, аудитор виявляє, що посадові інструкції не відповідають реальним обов'язкам. Напр., в інструкції фін. аналітика немає бюджетування, але він фактично готує бюджети. Це означає, що його робота не задокументована, і в разі його звільнення функція бюджетування може бути втрачена.

Аудитор фіксує: структура фін. команди не оптимізована. Аналітична функція не працює, обов'язки дублюються, посадові інструкції неактуальні.

Яким має бути управління командою в ефективного CFO

Управління командою — це не просто бути хорошим керівником. Це системна робота, яка включає кілька ключових елементів.

1 елемент — *чітка організаційна структура*. Кожен співробітник знає, за що він відповідає, кому підпорядковується, хто його замінює у разі відсутності. Функції не дублюються, але й не мають прогалин. Кожне завдання має призначеного відповідального.

2 елемент — *актуальні посадові інструкції*. Вони не просто лежать у папці, а регулярно переглядаються та оновлюються. Кожен співробітник знає свої обов'язки і розуміє, що від нього очікують.

3 елемент — *система оцінки персоналу*. Люди повинні знати, як оцінюється їхня робота, за якими критеріями, як часто. Зворотний зв'язок має бути регулярним — не раз на рік, а мінімум раз на квартал. Співробітники повинні розуміти, що вони роблять добре, а що потребує покращення.

4 елемент — *план навчання та розвитку*. Кожен співробітник повинен знати, як він може зростати професійно. Чи буде він навчатися на курсах, чи отримає сертифікацію, чи зможе освоїти нові функції. Відсутність розвитку призводить до стагнації, втрати кваліфікації, демотивації.

5 елемент — *система мотивації*. Це не лише зарплата. Це визнання, можливості для зростання, цікаві завдання, комфортні умови праці. Співробітники повинні розуміти, що їхні зусилля помічають і цінують.

6 елемент — *комунікація всередині команди*. Регулярні зустрічі, обговорення проблем, спільне прийняття рішень. Співробітники повинні відчувати, що їх чують, що їхня думка важлива.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє, що жоден з цих елементів не працює повною мірою. Структура не оптимізована, посадові інструкції застарілі, оцінка персоналу відсутня, навчання не планується, мотивація зводиться до зарплати, комунікація — до оперативних нарад без системного обговорення стратегічних питань.

Аудиторський погляд: Як оцінити мотивацію та задоволеність команди

Мотивація та задоволеність — це те, що неможливо виміряти цифрами, але легко відчути в розмові. Аудитор оцінює ці аспекти через інтерв'ю зі співробітниками та спостереження.

Аудитор проводить індивідуальні інтерв'ю з членами фін. команди. Він ставить питання: Що вам подобається у вашій роботі? Що вас не влаштовує? Як ви оцінюєте свого керівника? Чи є у вас можливості для розвитку? "и відчуваєте ви, що вашу роботу цінують?

Відповіді показують рівень задоволеності та мотивації. Якщо співробітники говорять про цікаві завдання, підтримку керівника, можливості для навчання — це ознака здорової атмосфери. Якщо вони скаржаться на перевантаження, невизначеність, відсутність зворотного зв'язку, низьку зарплату — це червоні прапори.

Аудитор також оцінює плинність кадрів. Скільки людей звільнилося за останній рік? Чому? Чи проводилися вихідні інтерв'ю? Якщо плинність висока, це ознака проблем. Особливо тривожно, коли звільняються ключові співробітники — ті, кого важко замінити.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор проводить інтерв'ю. Він чує: Роботи багато, але керівник не цікавиться, як ми справляємося. Я вже три роки не був на жодному навчанні. Ми не знаємо, чи добре ми працюємо, поки не трапиться помилка. Зарплата нижча за ринкову, але я не прошу підвищення, тому що не хочу конфліктувати.

Аудитор фіксує: мотивація команди низька, співробітники демотивовані, відчувають, що їх не цінують. Це створює ризик втрати кваліфікованих кадрів і зниження якості роботи.

Типові помилки CFO в управлінні командою

1 помилка — відсутність уваги до людей. CFO зайнятий цифрами, стратегією, фінансуванням, вважає, що кадрові питання — це не його справа. Він не цікавиться настроєм команди, не дає зворотного зв'язку, не помічає проблем, поки вони не стануть критичними.

2 помилка — відсутність системи оцінки. CFO оцінює співробітників на око — комусь подобається, комусь ні. Немає чітких критеріїв, тому оцінка суб'єктивна, незрозуміла, викликає обурення.

3 помилка — відсутність розвитку. CFO не планує навчання, не дозволяє співробітникам брати участь у конференціях, курсах, сертифікаціях. Він вважає, що співробітники повинні вчитися самостійно і за свій рахунок.
4 помилка — надмірна централізація. CFO тримає всі ключові функції в своїх руках, нікому не делегує. Співробітники виконують лише рутинні завдання, не мають можливості приймати рішення, не відчувають відповідальності.
5 помилка — нечітка комунікація. CFO не пояснює команді, чому приймаються ті чи інші рішення, які цілі стоять перед підрозділом, які пріоритети. Співробітники працюють наосліп.
6 помилка — неадекватна зарплата. CFO не відстежує ринок, не проводить аналіз зарплат, не переглядає оплату праці вчасно. Ключові співробітники отримують менше, ніж можуть отримати в іншому місці, і звільняються.
7 помилка — відсутність заміщення. CFO не планує заміну ключових співробітників на випадок їх звільнення або хвороби. Коли хтось йде, підприємство втрачає знання та навички, відновлення яких займає місяці.
На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє всі сім помилок. CFO не цікавиться командою, системи оцінки немає, навчання не планується, функції централізовані, комунікація нечітка, зарплати не переглядаються, заміщення відсутнє.

Як перевіряти розвиток та навчання команди

Аудитор перевіряє, чи інвестує підприємство в розвиток фін. команди. Навчання — це не витрата, а інвестиція, яка окупається підвищенням якості роботи, зниженням помилок, зменшенням плинності.
Аудитор починає з питання до CFO: Який бюджет на навчання фін. команди? Якщо бюджет = 0 або дуже малий, це означає, що розвиток не є пріоритетом.
Далі аудитор перевіряє: чи проводиться аналіз потреб у навчанні. Як визначається, кого і чому потрібно навчати? Чи враховуються зміни в законодавстві, нові стандарти, нові технології?
Аудитор перевіряє, чи фіксуються результати навчання. Чи складаються звіти про навчання, чи перевіряється, як нові знання застосовуються на практиці?
На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: бюджету на навчання немає, аналіз потреб не проводиться, результати не фіксуються. Співробітники вчаться самостійно, якщо вчаться взагалі. Аудитор фіксує: розвиток команди не планується, що призводить до стагнації кваліфікації та зниження якості роботи.

Як перевіряти комунікацію в команді

Комунікація — це те, що часто недооцінюють, але саме вона визначає, чи працює команда як єдине ціле, чи як сукупність окремих виконавців.
Аудитор перевіряє: чи проводяться регулярні зустрічі фін. команди, чи обговорюються на них не тільки поточні завдання, але й стратегічні питання, проблеми, ідеї. Чи є канали для зворотного зв'язку? Чи співробітники можуть висловити свою думку, не боячись покарання?
Аудитор також оцінює комунікацію між фін. командою та іншими підрозділами. Чи є розуміння того, що фін. команда надає, а що отримує від інших підрозділів? Чи існують бар'єри, що заважають ефективній співпраці?
На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє: зустрічі проводяться нерегулярно, тільки для вирішення поточних проблем. Стратегічні питання не обговорюються. Співробітники бояться висловлювати критику. Комунікація з іншими підрозділами відбувається через керівників, без прямого контакту виконавців. Аудитор фіксує: комунікація слабка, що створює ризик непорозумінь, дублювання роботи, конфліктів.

Вплив управління командою на результати бізнесу

Управління командою — це не м'яка тема, яка не впливає на прибуток. Слабка команда створює прямі та непрямі втрати.
Прямі втрати — це витрати на пошук і навчання нових співробітників, втрата кваліфікації при звільненні ключових людей, зниження продуктивності через демотивацію.
Непрямі втрати — це помилки в роботі, які призводять до штрафів, переплат податків, неправильних управлінських рішень. Напр., помилка в розрахунку собівартості може призвести до неправильних цін, які знижують маржинальність. Помилка в податковій звітності — до штрафів.
Втрата ключових співробітників — особливо болюча. Коли звільняється фін. аналітик, який будував всі моделі, підприємство втрачає не просто людину, а знання, які накопичувалися роками. Відновлення цих знань може зайняти місяці.
Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор оцінює: через слабке управління командою підприємство втрачає 10-15% потенційної ефективності фін. функції. Це означає, що фінзвітність та аналітика на 10-15% менш якісні, ніж могли б бути.

Зв'язок з GIAS 2025

GIAS 2025 не встановлює прямих вимог до управління командою. Але він вимагає, щоб аудитор оцінював компетентність персоналу, який бере участь у підготовці фінзвітності, та ризики, пов'язані з плинністю кадрів.
Конкретна проблема, яку вирішує дотримання GIAS: якщо фін. команда некомпетентна або нестабільна, це створює ризик суттєвих викривлень у звітності. Аудитор зобов'язаний оцінити цей ризик і врахувати його при плануванні аудиту.
Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується? Якщо аудитор не оцінює компетентність фін. команди, він може пропустити ризик того, що звітність готується людьми з недостатньою кваліфікацією. Це може призвести до помилок у звітності, які не будуть виявлені, і власник прийматиме рішення на основі неправильних даних.
Як аудитор перевіряє корисність функції управління командою? Він оцінює не просто, чи є посадові інструкції, а чи дійсно команда працює ефективно. Він перевіряє, чи є результати роботи команди — якісна звітність, своєчасний аналіз, правильні розрахунки. Якщо при всіх формальних процедурах якість роботи низька, функція управління командою не працює.
Висновок про якість роботи CFO з управління командою
Сильні сторони: Команда зібрана і формально виконує свої обов'язки. Співробітники працюють без критичних збоїв.
Слабкі сторони: CFO не управляє командою системно. Немає чіткої структури, актуальних посадових інструкцій, системи оцінки, плану навчання, системи мотивації. Комунікація слабка. Плинність кадрів є, але не аналізується.
Оцінка: Якість роботи CFO з управління командою оцінюється як незадовільна. Команда працює на інтуїції, без системи, що створює ризик помилок, втрати кваліфікації та демотивації.
Рекомендації:
1. Переглянути організаційну структуру фін. функції, чітко розподілити обов'язки, усунути дублювання та прогалини.
2. Оновити посадові інструкції, щоб вони відповідали реальним обов'язкам співробітників.
3. Запровадити систему оцінки персоналу з чіткими критеріями та регулярним зворотним зв'язком.
4. Розробити план навчання та розвитку команди, виділити бюджет на навчання.
5. Проаналізувати рівень зарплат на ринку, переглянути оплату праці ключових співробітників.
6. Впровадити регулярні зустрічі команди для обговорення не тільки поточних, але й стратегічних питань.
7. Розробити план заміщення ключових співробітників на випадок їх звільнення.

Практичний запитальник для аудитора щодо управління командою

Аудитор починає перевірку управління командою з інтерв'ю, але не з одним CFO, а з усією командою. Це дозволяє побачити картину з різних точок зору, виявити розбіжності між тим, що говорить CFO, і тим, що відчувають співробітники. Інтерв'ю проводяться окремо з кожною людиною, в конфіденційній обстановці, щоб співробітники могли говорити відверто.
Запитальник будується за 4 блоками: структура та організація роботи, мотивація та задоволеність, розвиток та навчання, комунікація та лідерство. Кожне питання має на меті не просто отримати відповідь, а зрозуміти, як співробітники сприймають своє робоче середовище, чи відчувають вони підтримку, чи бачать перспективи, чи розуміють свої завдання.
Блок **1.** Структура та організація роботи
Для CFO: Як ви організували роботу фін. служби? Як розподілені обов'язки між співробітниками? Правильна відповідь: чіткий опис структури з конкретними іменами та функціями. Відповідь всі роблять все або як вийде — ознака відсутності системи.
Для співробітників: Чи знаєте ви, за що ви відповідаєте особисто? Чи є у вас посадова інструкція, і чи відповідає вона тому, що ви робите насправді? Правильна відповідь: Так, я чітко знаю свої обов'язки, посадова інструкція актуальна. Якщо співробітник відповідає не зовсім або посадова інструкція написана давно, там не все, це червоний прапор.
Для співробітників: Чи знаєте ви, хто вас замінює у разі вашої відсутності? Чи можете ви замінити когось іншого? Правильна відповідь: Так, я знаю, хто може виконати мою роботу, і я готовий виконати роботу іншого. Відповідь не знаю або ніхто не замінює — ознака відсутності планування наступності.
Інтерпретація відповідей блоку 1
Якщо CFO може чітко описати структуру, а співробітники підтверджують, що знають свої обов'язки та заміщення, система працює. Якщо є розбіжності між тим, що говорить CFO, і тим, що говорять співробітники, це означає, що структура існує тільки на папері або в голові CFO, але не в реальності.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор отримує такі відповіді: CFO описує чітку структуру, але співробітники кажуть, що їхні обов'язки часто змінюються без пояснень, посадові інструкції застарілі, заміщення не прописане. Аудитор фіксує: структура існує формально, але не працює в реальності.

Блок **2.** Мотивація та задоволеність

Для співробітників: Що вам подобається у вашій роботі? Що не подобається? Правильна відповідь: конкретні позитивні та негативні аспекти. Якщо співробітник каже все подобається або все не подобається, це може свідчити про нещирість або емоційне вигорання.

Для співробітників: Як часто ви отримуєте зворотний зв'язок від керівника? Чи знаєте ви, чи добре ви працюєте? Правильна відповідь: Регулярно, мінімум раз на квартал, я знаю свої сильні та слабкі сторони. Відповідь ніколи або тільки коли помиляюся — червоний прапор.

Для співробітників: Чи вважаєте ви, що вашу роботу цінують і помічають? Правильна відповідь: Так, я відчуваю, що мій внесок важливий. Відповідь не знаю або ні — ознака демотивації.

Для співробітників: Як ви оцінюєте свою зарплату порівняно з ринком? Чи задоволені ви нею? Правильна відповідь: Я знаю, що отримую ринкову зарплату, і задоволений. Відповідь нижче ринку або не знаю — ризик втрати співробітників.

Для співробітників: Чи плануєте ви залишитися в цій компанії в найближчі рік-два? Правильна відповідь: Так, я бачу тут перспективи. Відповідь не знаю або розглядаю варіанти — червоний прапор.

Інтерпретація відповідей блоку 2

Якщо співробітники дають позитивні відповіді, мотивація висока. Якщо вони висловлюють незадоволення, скарги, невизначеність, це ознака проблем. Особливо тривожно, коли кілька співробітників говорять про одні й ті ж проблеми — це системна проблема, а не випадковість.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор чує: Ми не отримуємо зворотного зв'язку, тільки коли щось не так, Зарплата нижче ринкової, але ми боїмося просити, Я не бачу перспектив зростання, Багато хто з колег шукає роботу. Аудитор фіксує: мотивація низька, ризик втрати ключових співробітників дуже високий.

Блок **3.** Розвиток та навчання

Для CFO: Який бюджет на навчання фін. команди? Як ви визначаєте потреби в навчанні? Правильна відповідь: конкретна сума або % від фонду оплати праці, опис процесу аналізу потреб. Відповідь немає бюджету або вчимося на роботі — червоний прапор.

Для співробітників: Чи були ви на навчанні за останній рік? Чи планується навчання? Правильна відповідь: конкретні приклади навчальних заходів. Відповідь ні або колись давно — ознака відсутності розвитку.

Для співробітників: Чи маєте ви можливість вивчати нове, освоювати нові технології, брати участь у складних проєктах? Правильна відповідь: Так, мені дають такі можливості. Відповідь ні, тільки рутина — ознака стагнації.

Інтерпретація відповідей блоку 3

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор чує: бюджету на навчання немає, за останній рік ніхто не був на жодному курсі або конференції, співробітники виконують лише рутинні завдання. Аудитор фіксує: розвиток команди відсутній, кваліфікація не зростає, що створює ризик відставання від змін у законодавстві та технологіях.

Блок **4.** Комунікація та лідерство

Для співробітників: Як часто ви спілкуєтеся з CFO? Як проходять зустрічі? Правильна відповідь: Регулярно, на зустрічах ми обговорюємо не тільки поточні завдання, але й стратегічні питання. Відповідь рідко або тільки коли є проблема — ознака слабкої комунікації.

Для співробітників: Чи можете ви висловити свою думку, не боячись покарання? Чи враховується ваша думка? Правильна відповідь: Так, я можу говорити вільно, мою думку слухають. Відповідь ні або не знаю — ознака авторитарного стилю управління.

Для співробітників: Як CFO вирішує конфлікти в команді? Правильна відповідь: опис конкретних прикладів вирішення конфліктів. Відповідь не знаю або ніхто не вирішує — ознака відсутності управління конфліктами.

Для співробітників: Чи розумієте ви, які цілі стоять перед фін. службою і як ваша робота впливає на ці цілі? Правильна відповідь: Так, я розумію загальні цілі і бачу свій внесок. Відповідь ні або не знаю — ознака відсутності стратегічного бачення.

Інтерпретація відповідей блоку 4

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор чує: зустрічі проводяться рідко, співробітники не можуть висловити свою думку, конфлікти не вирішуються, цілі служби незрозумілі. Аудитор фіксує: комунікація слабка, лідерські якості CFO не проявляються, ризик демотивації та конфліктів високий.

Як оцінювати лідерські якості CFO

Лідерство — це не посада, а здатність вести за собою людей. CFO може бути чудовим фінансистом, але поганим лідером. Аудитор оцінює лідерські якості CFO через спостереження, інтерв'ю з командою та аналіз результатів роботи.

Що таке лідерство в контексті CFO

Лідерство CFO — це не вміння командувати. Це вміння створити середовище, в якому люди хочуть працювати добре, розвиватися, брати відповідальність. Це вміння бачити сильні сторони кожного співробітника і використовувати їх. Це вміння бути прикладом для наслідування.

Як аудитор оцінює лідерські якості CFO

1 — спостереження за поведінкою CFO під час зустрічей. Як він спілкується з командою? Чи дає можливість висловитися? Чи слухає? Чи перериває? Чи підтримує? Чи критикує конструктивно? Якщо CFO домінує, перериває, критикує принизливо — це ознака слабкого лідерства.

2 — інтерв'ю з командою. Співробітники розповідають, як CFO допомагає їм зростати, як вирішує проблеми, як підтримує у складних ситуаціях, як мотивує. Якщо всі відповіді негативні або ухильні — це червоний прапор.

3 — аналіз плинності кадрів. Якщо люди йдуть, особливо хороші, і причина — не склалися стосунки з керівником, це ознака проблем з лідерством.

4 — оцінка рівня залученості. Чи проявляють співробітники ініціативу? Чи пропонують ідеї? Чи готові брати додаткову відповідальність? Якщо ні — це ознака того, що вони не відчувають підтримки.

Приклад оцінки лідерських якостей CFO ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор спостерігає за CFO на нараді. Він говорить 80% часу, перериває співробітників, не дає їм закінчити думку. Коли хтось пропонує ідею, він відповідає: Це не спрацює, не пояснюючи чому.

В інтерв'ю співробітники кажуть: Він не слухає, Він не дає нам приймати рішення, Він постійно критикує, але не хвалить ніколи, Ми не відчуваємо підтримки.

Аудитор дивиться на плинність: за останній рік звільнилися два ключові співробітники, обидва назвали причиною стосунки з керівником.

Аудитор фіксує: лідерські якості CFO слабкі, він не створює довіри, не підтримує команду, не дає можливості для зростання. Це створює ризик втрати найкращих співробітників і зниження якості роботи.

Як перевіряти планування наступності та заміщення

Планування наступності — це підготовка людей, які можуть замінити ключових співробітників у разі їх звільнення, хвороби або відходу на пенсію. Це особливо важливо для фін. функції, де знання критичні, а їх втрата може бути дуже дорогою.

Що таке планування наступності

Це не просто мати когось на замітку. Це системна робота: визначення ключових позицій, оцінка потенційних замінників, їхнє навчання та розвиток, регулярний перегляд готовності.

Для CFO планування наступності означає: хто замінить CFO, якщо він звільниться завтра? Хто замінить гол. бухгалтера? Хто замінить фін. аналітика? Якщо відповідей немає, підприємство під загрозою.

Як аудитор перевіряє планування наступності

1 — перевірка наявності плану. Аудитор запитує CFO: Чи є у вас план заміщення ключових співробітників? Хто може замінити вас? Хто може замінити гол. бухгалтера? Якщо CFO не знає або відповідає ухильно — червоний прапор.

2 — перевірка навчання потенційних замінників. Якщо є кандидати на заміну, чи отримують вони необхідне навчання? Чи передаються їм знання? Чи отримують вони досвід у складних завданнях?

3 — перевірка документування знань. Чи задокументовані ключові процеси? Чи може нова людина почати роботу, спираючись на інструкції? Якщо ні, втрата співробітника означає втрату знань.

4 — оцінка ризику втрати ключових знань. Аудитор оцінює, скільки критичних знань зосереджено в 1 людини. Якщо всі знання — в голові CFO або гол. бухгалтера, ризик дуже високий.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор запитує CFO: Хто може замінити вас, якщо ви захворієте на місяць? CFO відповідає: Ніхто, я сам все роблю. Аудитор запитує: Хто може замінити гол. бухгалтера? CFO відповідає: Ми думали, але поки нікого немає.

Аудитор перевіряє, чи задокументовані ключові процеси. Виявляється, що всі важливі знання — в голові CFO, ніде не записані. Процедури не документовані, інструкцій немає.

Аудитор фіксує: планування наступності відсутнє, ризик втрати ключових знань дуже високий. Якщо CFO або гол. бухгалтер звільняться, підприємство втратить знання, які накопичувалися роками. Відновлення займе місяці і коштуватиме значних грошей.

Як оцінювати систему навчання та розвитку

Навчання та розвиток — це не просто відправити людей на курси. Це системна робота, яка включає аналіз потреб, планування, проведення та оцінку ефективності. Аудитор перевіряє, чи існує така система, чи вона працює.

Як аудитор перевіряє систему навчання

1 — наявність бюджету та плану. Аудитор перевіряє, чи виділені кошти на навчання, чи є план навчання на рік, чи враховує він потреби команди та зміни в професійному середовищі.

2 — аналіз потреб. Аудитор перевіряє, як визначаються потреби в навчанні. Чи проводиться аналіз кваліфікації? Чи враховуються скарги та помилки? Чи враховуються зміни в законодавстві та технологіях?

3 — проведення навчання. Аудитор перевіряє, чи дійсно проводяться навчальні заходи, чи вони якісні, чи відповідають потребам.

4 — оцінка ефективності. Аудитор перевіряє, чи оцінюється ефективність навчання. Чи перевіряється, як нові знання застосовуються на практиці? Чи зменшуються помилки? Чи підвищується продуктивність?

Типові помилки в навчанні

1 помилка — відсутність бюджету. CFO вважає, що навчання — це витрата, яку можна скоротити. В результаті співробітники не підвищують кваліфікацію, відстають від змін.

2 помилка — несистемне навчання. CFO відправляє людей на курси, коли з'являться гроші або коли хтось попросить. Немає плану, системи, пріоритетів.

3 помилка — навчання без мети. Люди ходять на курси, але не знають, чому вони там, що повинні отримати, як застосувати отримані знання.

4 помилка — відсутність оцінки. Ніхто не перевіряє, чи дало навчання результат. Гроші витрачені, але чи стало краще — невідомо.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор перевіряє систему навчання. Він бачить: бюджету немає, плану немає, аналіз потреб не проводиться, навчання не проводилося за останній рік.

Аудитор фіксує: система навчання відсутня, співробітники не розвиваються, кваліфікація не зростає. Це створює ризик помилок через незнання змін у законодавстві та технологіях.

Як оцінювати систему мотивації та утримання

Мотивація та утримання — це те, що визначає, чи залишаться найкращі співробітники в компанії, чи підуть до конкурентів. Аудитор перевіряє, чи є система мотивації, чи вона працює, чи враховує інтереси різних категорій співробітників.

Що входить до системи мотивації

1 — матеріальна мотивація. Зарплата, бонуси, премії, додаткові пільги. Вона повинна відповідати ринку, бути справедливою, залежати від результатів роботи.

2 — нематеріальна мотивація. Визнання, похвала, довіра, цікаві завдання, можливості для зростання, комфортні умови праці, гнучкий графік.

3 — система оцінки. Співробітники повинні знати, як оцінюється їхня робота, що потрібно зробити, щоб отримати підвищення або бонус.

4 — зворотний зв'язок. Регулярні розмови про те, що виходить добре, що можна покращити, які плани на майбутнє.

Як аудитор оцінює систему мотивації

1 — порівняння зарплат з ринком. Аудитор перевіряє, чи відповідають зарплати фін. спеціалістів ринковим, чи проводяться регулярні аналізи ринку.

2 — аналіз бонусних програм. Аудитор перевіряє, чи є бонуси, за які результати вони виплачуються, чи є зв'язок між бонусом і результатами роботи, чи справедлива система.

3 — інтерв'ю про мотивацію. Аудитор запитує співробітників: Що вас мотивує? Що вас демотивує? Що могло б вас утримати в компанії?

4 — аналіз плинності. Аудитор дивиться, хто звільняється, які причини називаються, чи є тенденції.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор порівнює зарплати: виявляє, що фін. аналітик отримує на 20% менше, ніж середня ринкова зарплата. Гол. бухгалтер — на 15% менше. Бонусів немає, нематеріальна мотивація відсутня.

В інтерв'ю співробітники говорять: Зарплата не відповідає навантаженню, Немає бонусів, немає подяки, Я відчуваю, що мене не цінують.

Аудитор фіксує: система мотивації не працює, співробітники демотивовані, ризик втрати ключових людей дуже високий.

Документування перевірки управління командою

Аудитор фіксує результати перевірки управління командою в WP. Це дозволяє показати, як було зроблено висновки, і забезпечити можливість перевірки.

Що включає WP

1 розділ — структура та організація роботи. Аудитор фіксує: чи є організаційна структура, чи актуальні посадові інструкції, чи чітко розподілені обов'язки, чи є заміщення.

2 розділ — мотивація та задоволеність. Аудитор фіксує: результати інтерв'ю зі співробітниками, рівень задоволеності, основні скарги та проблеми.

3 розділ — розвиток та навчання. Аудитор фіксує: чи є бюджет на навчання, чи є план, чи проводяться навчальні заходи, чи оцінюється ефективність.

4 розділ — комунікація та лідерство. Аудитор фіксує: як проходять зустрічі, чи є зворотний зв'язок, чи вирішуються конфлікти, які лідерські якості CFO.

5 розділ — плинність кадрів та ризики. Аудитор фіксує: скільки людей звільнилося, які причини, який ризик втрати ключових співробітників.

6 розділ — висновки та рекомендації. Аудитор робить загальний висновок про управління командою та дає конкретні рекомендації.

Приклад заповнення для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор заповнює WP. Він фіксує: структура існує формально, але не працює; співробітники демотивовані; навчання відсутнє; комунікація слабка; лідерські якості CFO недостатні; плинність висока; ризик втрати ключових співробітників критичний.

Аудитор робить висновок: управління командою потребує повної перебудови. Рекомендації: переглянути структуру, оновити посадові інструкції, запровадити систему оцінки, розробити план навчання, підвищити зарплати, впровадити регулярну комунікацію, розробити план заміщення.

Зв'язок з GIAS: Компетентність персоналу та ризики звітності

GIAS 2025 вимагає, щоб аудитор оцінював компетентність персоналу, який бере участь у підготовці фінзвітності. Це не означає, що аудитор повинен тестувати співробітників на знання стандартів. Але він повинен оцінити, чи є ризик того, що звітність готується людьми з недостатньою кваліфікацією.

Яку проблему вирішує GIAS

Якщо фін. команда некомпетентна, звітність може містити помилки, які не будуть виявлені. Власник прийматиме рішення на основі неправильних даних. Банки та інвестори можуть бути введені в оману. Це може призвести до втрат, як прямі (штрафи, переплати податків), так і непрямі (неправильні стратегічні рішення).

Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується

Якщо аудитор не оцінює компетентність персоналу, він може пропустити ризик суттєвих викривлень через людський фактор. Співробітники можуть не знати нових стандартів, нових вимог, робити помилки, які не будуть виявлені. Це може призвести до неправильної звітності, штрафів, втрати довіри банків та інвесторів.

Як аудитор перевіряє корисність функції управління командою

Аудитор оцінює не просто, чи є посадові інструкції та плани навчання. Він оцінює, чи дійсно команда компетентна, чи якість роботи відповідає вимогам. Він перевіряє: чи є помилки в звітності, чи своєчасно подаються звіти, чи правильно розраховуються податки, чи є скарги від банків або контролюючих органів.

Якщо всі формальні процедури є, але якість роботи низька — функція управління командою не працює. Якщо процедур немає, але якість роботи висока — це означає, що команда тримається на окремих талановитих людях, що створює ризик втрати компетенцій при їх звільненні.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор робить висновок: компетентність команди оцінюється як середня, але через відсутність системи управління ризик втрати компетенцій дуже високий. Якщо ключові співробітники звільняться, якість звітності може різко впасти. Це створює суттєвий ризик для бізнесу.

Чи добре CFO комунікує з власниками та іншими ТОП-Менеджерами

Аудитор переходить до перевірки того, як CFO будує комунікацію з ключовими стейкхолдерами — власниками, радою директорів, іншими топ-менеджерами. Це, мабуть, найбільш недооцінена, але 1 з найважливіших функцій CFO. Можна мати блискучу стратегію, досконалі моделі, ідеальну звітність, але якщо CFO не може донести свої ідеї до власника, не пояснює ризики, не відповідає на запитання зрозумілою мовою — всі ці інструменти стають марними.

Комунікація CFO — це не просто вміння гарно говорити. Це здатність перетворити складні фін. концепції на зрозумілі рішення для власника. Це здатність пояснити, чому пропозиція CFO — це найкращий спосіб

збільшити прибуток, зменшити ризики, захистити активи. Це здатність вибудувати довіру, яка дозволяє власнику приймати правильні рішення з впевненістю.

Для аудитора оцінка комунікації CFO — це перевірка 3 блоків: зміст комунікації (що і як CFO передає), якість звітності (чи зрозуміла вона власнику), та задоволеність стейкхолдерів (чи розуміють вони, що відбувається з їхніми грошима).

Логіка перевірки комунікації CFO

Аудитор починає з запитання до власника: Як часто ви спілкуєтеся з CFO? Що ви обговорюєте? Чи розумієте ви те, що він вам пояснює? Відповідь показує, чи існує комунікація, чи вона ефективна, чи власник відчуває, що контролює ситуацію.

Якщо власник відповідає: Ми зустрічаємося щомісяця, він надає звітність з аналітикою, пояснює тренди, попереджає про ризики, я розумію, що відбувається, — це ознака ефективної комунікації. Якщо він відповідає: Я бачу звітність раз на квартал, але не завжди розумію, або Ми спілкуємося тільки коли є проблеми, — це ознака того, що комунікація не працює.

Далі аудитор перевіряє, як CFO комунікує з іншими топ-менеджерами — виробничим директором, комерц. директором, HR-директором. Чи розуміють вони фін. обмеження, чи отримують вони дані, необхідні для прийняття рішень? Чи вважають вони CFO корисним партнером або людиною, яка завжди говорить 'ні'? Відповіді показують, чи сприймають CFO як частину команди, чи як ізольованого охоронця бюджету.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор з'ясовує: власник зустрічається з CFO раз на квартал, отримує стандартний пакет звітності — баланс, звіт про фінрезультати, звіт про рух грошових коштів. Він не отримує аналітики, пояснень трендів, прогнозів. Він не завжди розуміє, чому одні показники зростають, інші падають. CFO не попереджає про ризики заздалегідь — власник дізнається про проблеми постфактум. Інші топ-менеджери скаржаться, що CFO не надає їм потрібної фін. інформації, або надає її пізно. Аудитор фіксує: комунікація CFO слабка, власник не отримує повної картини, менеджери не мають даних для прийняття рішень.

Приклад: Як виглядає ефективна комунікація на практиці

Аудитор порівнює ситуацію на ТОВ «Свіжий Хліб» з тим, як виглядає ефективна комунікація на іншому підприємстві (умовному). Різниця очевидна.

На умовному підприємстві CFO щомісяця надсилає власнику пакет звітності, який містить не тільки стандартні форми, але й аналітичну записку. У ній CFO пояснює: У цьому місяці продажі зросли на 5% завдяки новому контракту з мережею А, але маржинальність впала на 2% через зростання цін на борошно. Якщо тенденція збережеться, нам потрібно буде переглянути ціни або шукати нового постачальника. Я рекомендую почати переговори з постачальником Б через два тижні, щоб встигнути до наступного кварталу.

Власник розуміє, що відбувається, бачить ризики, отримує конкретні пропозиції. Він приймає рішення — доручає CFO почати переговори. Коли через місяць ціни на борошно зростають ще більше, підприємство вже має нового постачальника з кращими умовами.

На ТОВ «Свіжий Хліб» все інакше. Власник отримує баланс і бачить, що прибуток знизився. Він запитує CFO: Чому? CFO відповідає: Зросли витрати на сировину. Власник питає: Що робити? CFO відповідає: Потрібно шукати нового постачальника. Але час втрачено — ціни вже високі, і підприємство платить більше, ніж могло б.

Аудитор фіксує: ефективна комунікація — це не просто передача даних, а передача знань, які дозволяють приймати правильні рішення вчасно. На ТОВ «Свіжий Хліб» CFO передає дані, але не передає знання. Власник дізнається про проблеми, коли їх уже не можна виправити без втрат.

Пояснення: Що входить до комунікації CFO

Комунікація CFO — це не тільки зустрічі та звіти. Це комплексна система, яка включає кілька елементів.

1 елемент — регулярна звітність для власника. Це не просто дати баланс. Це зрозуміла, структурована звітність з аналітикою, поясненнями, прогнозами, рекомендаціями. Власник повинен отримувати не просто цифри, а історію про те, що відбувається з бізнесом.

2 елемент — регулярні зустрічі з власником. Це не формальність. Це час для обговорення стратегічних питань, ризиків, можливостей. CFO повинен не просто відповідати на запитання, а ставити їх, пропонувати рішення, попереджати про проблеми заздалегідь.

3 елемент — комунікація з іншими топ-менеджерами. CFO повинен надавати їм фін. дані, необхідні для прийняття рішень, в зрозумілому форматі. Він повинен бути партнером, а не контролером. Він повинен пояснювати фін. обмеження, але не блокувати ініціативи без альтернатив.

4 елемент — прозорість. CFO повинен бути відкритим, не приховувати проблеми, не маніпулювати даними. Власник повинен довіряти CFO, знати, що той не прикрашає реальність.

5 елемент — зворотний зв'язок. CFO повинен не тільки передавати інформацію, але й отримувати її. Він повинен розуміти потреби власника та менеджерів, їхні питання, сумніви, очікування.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє, що жоден з цих елементів не працює повною мірою. Звітність надається в стандартному форматі, без аналітики. Зустрічі проводяться рідко, лише для обговорення поточних проблем. Комунікація з менеджерами слабка, вони отримують дані пізно. CFO не завжди прозорий — він схильний показувати красиву картинку, приховуючи проблеми. Зворотний зв'язок відсутній — CFO не цікавиться, чи зрозуміла його комунікація, чи допомагає вона приймати рішення.

Аудиторський погляд: Як оцінити якість звітності для власника

Якість звітності — це те, що визначає, чи розуміє власник, що відбувається з бізнесом. Аудитор оцінює звітність за кількома критеріями.

1 критерій — зрозумілість. Чи зрозумілі власнику цифри? Чи пояснені складні терміни? Чи є коментарі, що пояснюють зміни? Якщо власник не розуміє звітність, вона марна.

2 критерій — повнота. Чи охоплює звітність всі важливі аспекти бізнесу — продажі, витрати, грошові потоки, запаси, дебіторську заборгованість, ризики? Якщо чогось не вистачає, власник не отримує повної картини.

3 критерій — своєчасність. Чи отримує власник звітність вчасно? Якщо з запізненням, він приймає рішення на основі застарілих даних.

4 критерій — аналітичність. Чи є в звітності аналітика — порівняння з попередніми періодами, з бюджетом, з галузевими показниками? Чи є пояснення причин змін?

5 критерій — прогнозність. Чи містить звітність прогнози на наступні періоди? Чи попереджає CFO про можливі проблеми?

Приклад оцінки звітності на ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор бере пакет звітності, який отримує власник. Він бачить: стандартний баланс, звіт про фінрезультати, звіт про рух грошових коштів — без жодних коментарів, без аналітики, без прогнозів. Власник розповідає, що не завжди розуміє, чому одні показники зростають, інші падають. Він отримує звітність із запізненням на місяць — коли рішення вже прийняті.

Аудитор фіксує: звітність незрозуміла, неповна, несвоєчасна, неаналітична, непрогнозна. Вона не дає власнику необхідної інформації для прийняття рішень.

Типові помилки CFO в комунікації

1 помилка — перевантаження даними. CFO дає власнику сирі дані без аналітики, без пояснень. Власник тоне в цифрах, не розуміє, що важливо, що ні.

2 помилка — надмірна технічність. CFO використовує професійний жаргон, який власник не розуміє. Рентабельність власного капіталу знизилася через зменшення фін. левериджу — що це означає для власника? Нічого.

3 помилка — відсутність регулярності. CFO спілкується з власником тільки коли є проблеми або коли власник сам запитує. Власник відчуває, що його тримають у невіданні.

4 помилка — приховування проблем. CFO боїться повідомляти власнику про негативні тенденції, відкладає це до останнього моменту. Коли власник дізнається про проблему, часу на виправлення вже немає.

5 помилка — відсутність рекомендацій. CFO повідомляє про проблему, але не пропонує рішень. Власник не знає, що робити.

6 помилка — ігнорування інших менеджерів. CFO спілкується тільки з власником, не надає даних іншим топ-менеджерам. Вони приймають рішення без фін. інформації.

7 помилка — відсутність зворотного зв'язку. CFO не перевіряє, чи зрозуміла його комунікація, чи допомагає вона приймати рішення.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє всі сім помилок. CFO перевантажує власника даними без пояснень, використовує технічний жаргон, спілкується нерегулярно, приховує проблеми, не дає рекомендацій, ігнорує менеджерів, не отримує зворотного зв'язку.

Як перевіряти комунікацію з іншими топ-менеджерами

Аудитор проводить інтерв'ю з виробничим директором, комерц. директором, HR-директором. Він питає: Чи отримуєте ви від CFO необхідну фін. інформацію? Чи зрозуміла вона? Чи допомагає вона вам приймати рішення? Чи вважаєте ви CFO корисним партнером або перешкодою?

Відповіді показують, чи сприймають CFO як частину команди. Якщо менеджери кажуть: Він дає нам дані, але ми не завжди розуміємо, або Він завжди каже 'ні', не пропонуючи альтернатив, — це червоні прапори.

Аудитор також перевіряє, чи є регулярні зустрічі фін. служби з іншими підрозділами. Якщо ні — це означає, що комунікація не системна.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор чує від виробничого директора: Я не отримую даних про собівартість вчасно, не можу планувати. Від комерц. директора: Я не знаю, скільки грошей у нас на рахунку, не можу обіцяти клієнтам умови. Від HR-директора: Я не маю бюджету на навчання, не знаю, скільки можу витратити.
Аудитор фіксує: комунікація з менеджерами відсутня, вони не мають необхідної інформації, приймають рішення наосліп, що створює ризик неправильних дій.

Як перевіряти задоволеність власника

Задоволеність власника — це не просто чи подобається йому CFO. Це розуміння того, чи відчуває він, що контролює ситуацію, чи отримує достатню інформацію, чи довіряє CFO.
Аудитор ставить власнику прямі запитання: Чи задоволені ви роботою CFO? Чи отримуєте ви достатню інформацію? Чи розумієте ви звітність? Чи довіряєте ви CFO? Чи попереджає він вас про ризики заздалегідь?
Якщо власник вагається або відповідає невпевнено — це ознака проблем. Особливо тривожно, якщо власник каже: Я довіряю CFO, але не завжди розумію, що він говорить. Це означає, що довіра ґрунтується на особистих стосунках, а не на розумінні.
На ТОВ «Свіжий Хліб» власник відповідає: Я задоволений, CFO робить свою роботу. Але я не завжди розумію звітність, і іноді дізнаюся про проблеми з запізненням. Аудитор фіксує: задоволеність є, але вона поверхнева, власник не отримує повного розуміння ситуації, ризик неправильних рішень існує.

Вплив комунікації на результати бізнесу

Комунікація — це не м'яка тема, яка не впливає на прибуток. Слабка комунікація створює прямі та непрямі втрати.
Прямі втрати — це неправильні рішення, прийняті через брак інформації. Власник може відхилити прибутковий проєкт, тому що не зрозумів його суті. Або прийняти збитковий, тому що не бачив ризиків.
Непрямі втрати — це втрата довіри. Якщо власник не розуміє, що відбувається, він може втратити довіру до CFO, почати контролювати кожен крок, що уповільнює роботу. Або найняти додаткових консультантів, що збільшує витрати.
Втрата довіри інших менеджерів — ще 1 ризик. Якщо вони не отримують даних, вони приймають рішення наосліп, що збільшує ймовірність помилок.
Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор оцінює: через слабку комунікацію власник приймає рішення на основі неповної інформації, що призводить до втрат, які можна оцінити в сотнях тисяч ₴ на рік.

Зв'язок з GIAS 2025

GIAS 2025 не встановлює прямих вимог до комунікації CFO. Але він вимагає, щоб аудитор оцінював якість управління підприємством, включаючи взаємодію між керівництвом та власниками.
<u>Яку проблему вирішує GIAS</u>
Якщо комунікація між CFO та власником слабка, власник може не розуміти ризиків бізнесу, приймати неправильні рішення. Аудитор зобов'язаний оцінити, чи отримує власник достатню інформацію для прийняття рішень, чи розуміє він фін. стан підприємства.
<u>Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується</u>
Якщо аудитор не оцінює якість комунікації, він може пропустити ситуацію, коли власник не розуміє реального стану справ. Це може призвести до неправильних стратегічних рішень, які коштуватимуть підприємству значних грошей.
<u>Як аудитор перевіряє корисність функції комунікації</u>
Аудитор оцінює не просто, чи є звітність, а чи допомагає вона власнику приймати правильні рішення. Він перевіряє, чи розуміє власник звітність, чи отримує вчасно, чи попереджається про ризики. Якщо всі формальні процедури є, але власник не отримує корисної інформації — функція комунікації не працює.

Висновок про якість комунікації CFO

Сильні сторони: CFO надає звітність, спілкується з власником, виконує мінімальні вимоги.
Слабкі сторони: Звітність незрозуміла, неповна, несвоєчасна. CFO не дає аналітики, прогнозів, рекомендацій. Він приховує проблеми, не попереджає про ризики. Він ігнорує інших топ-менеджерів, не отримує зворотного зв'язку.
Оцінка: Якість комунікації CFO оцінюється як незадовільна. Власник не отримує повної картини, менеджери працюють без даних, ризик неправильних рішень дуже високий.
Рекомендації:
1. Переглянути формат звітності для власника — додати аналітику, пояснення, прогнози, рекомендації.
2. Збільшити частоту зустрічей з власником — мінімум раз на місяць для обговорення результатів та ризиків.

3. Розробити систему звітності для інших топ-менеджерів — надавати їм релевантну фін. інформацію в зрозумілому форматі.
4. Запровадити регулярні зустрічі фін. служби з іншими підрозділами для обговорення планів та проблем.
5. Навчити CFO комунікувати без технічного жаргону — використовувати зрозумілу мову, фокусуватися на рішеннях, а не на даних.
6. Створити канали для зворотного зв'язку — регулярно запитувати власника та менеджерів, чи зрозуміла комунікація, чи допомагає вона приймати рішення.

Практичний запитальник для аудитора щодо комунікації CFO

Аудитор починає перевірку комунікації CFO з інтерв'ю, але не з 1 CFO, а з усіма ключовими стейкхолдерами — власником, іншими топ-менеджерами, а також з самим CFO. Це дозволяє побачити картину з різних точок зору, виявити розбіжності між тим, що говорить CFO, і тим, що відчувають його співрозмовники.

Запитальник будується за 4 блоками: регулярність та формат комунікації, зрозумілість та якість інформації, довіра та прозорість, зворотний зв'язок та задоволеність. Кожне питання має на меті не просто отримати відповідь, а зрозуміти, чи відчувають стейкхолдери, що вони отримують необхідну інформацію вчасно і в зрозумілій формі, чи довіряють вони CFO.

Блок **1.** Регулярність та формат комунікації

Для власника: Як часто ви зустрічаєтеся з CFO? Як часто ви отримуєте від нього звітність? Який формат? Правильна відповідь: Зустрічаємося щомісяця, звітність отримую щомісяця у форматі, який включає аналітику, пояснення та прогнози. Відповідь раз на квартал або коли виникають питання — ознака нерегулярної комунікації.

Для CFO: Як часто ви надаєте звітність власнику та іншим менеджерам? У якому форматі? Правильна відповідь має збігатися з відповіддю власника. Якщо CFO каже щомісяця, а власник раз на квартал — це червоний прапор (або CFO не виконує обіцяне, або власник не помічає звітності).

Для CFO: Чи є у вас регламент комунікації з власником та менеджерами? Чи затверджений він? Правильна відповідь: Так, є регламент, який визначає періодичність, формат, зміст звітності. Відповідь ні або ми спілкуємося за потребою — ознака відсутності системної комунікації.

Для топ-менеджерів: Як часто ви отримуєте від CFO фін. інформацію, необхідну для роботи? Правильна відповідь: Регулярно, мінімум раз на місяць, у форматі, який мені зрозумілий. Відповідь рідко або коли я прошу — ознака того, що CFO не забезпечує потреби менеджерів.

Інтерпретація відповідей блоку 1

Якщо відповіді всіх сторін збігаються і свідчать про регулярну, системну комунікацію — це ознака ефективної роботи. Якщо є розбіжності — це означає, що комунікація несистемна, або CFO не виконує свої зобов'язання, або стейкхолдери не помічають його роботи.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор отримує такі відповіді: власник каже зустрічаємося раз на квартал, CFO каже щомісяця, але потім з'ясовується, що CFO має на увазі надсилаю звітність, а власник — особисті зустрічі. Топ-менеджери кажуть, що отримують інформацію нерегулярно та тільки коли просять. Аудитор фіксує: комунікація несистемна, немає чіткого регламенту, потреби менеджерів не задовольняються.

Блок **2.** Зрозумілість та якість інформації

Для власника: Чи розумієте ви звітність, яку надає CFO? Чи є в ній пояснення складних термінів? Чи дає вона вам повну картину? Правильна відповідь: Так, я розумію все, що в ній написано, є пояснення, я бачу повну картину. Відповідь не завжди або я не розумію деяких показників — ознака того, що звітність неадаптована для власника.

Для власника: Чи отримуєте ви аналітику — порівняння з попередніми періодами, пояснення причин змін, прогнози? Правильна відповідь: Так, я отримую все це. Відповідь ні — ознака того, що звітність містить тільки сирі дані.

Для власника: Чи отримуєте ви рекомендації від CFO — що робити, на що звернути увагу? Правильна відповідь: Так, він завжди пропонує рішення. Відповідь ні — ознака того, що CFO обмежується констатацією фактів.

Для топ-менеджерів: Чи зрозуміла вам фін. інформація, яку надає CFO? Чи допомагає вона вам приймати рішення? Правильна відповідь: Так, я розумію і використовую. Відповідь не дуже або я не завжди розумію, що з цим робити — ознака того, що інформація неадаптована.

Інтерпретація відповідей блоку 2

Якщо власник та менеджери кажуть, що розуміють інформацію і використовують її — комунікація ефективна. Якщо вони не розуміють або не використовують — це означає, що CFO передає дані, але не передає знання. Це 1 з найпоширеніших проблем.

На ТОВ «Свіжий Хліб» власник каже: Я не завжди розумію, чому одні показники зростають, інші падають. CFO не пояснює. Топ-менеджери кажуть: Ми отримуємо цифри, але не знаємо, що з ними робити. Аудитор фіксує: звітність незрозуміла, без аналітики та рекомендацій.

Блок **3.** Довіра та прозорість

Для власника: Чи довіряєте ви CFO? Чи вважаєте ви, що він говорить вам правду, навіть якщо вона неприємна? Правильна відповідь: Так, я повністю довіряю, знаю, що він не приховує проблеми. Відповідь в основному довіряю, але... або не завжди — ознака проблем з довірою.

Для власника: Чи попереджає вас CFO про ризики заздалегідь, до того, як вони стануть проблемами? Правильна відповідь: Так, він завжди попереджає заздалегідь. Відповідь ні або я дізнаюся про проблеми постфактум — ознака того, що CFO приховує або відкладає негативну інформацію.

Для CFO: Як ви повідомляєте власника про негативні тенденції або проблеми? Правильна відповідь: Я повідомляю одразу, як тільки виявляю проблему, пропонуючи рішення. Відповідь я чекаю, поки з'явиться більше даних або я намагаюся вирішити сам — ознака того, що CFO приховує проблеми.

Для топ-менеджерів: Чи відчуваєте ви, що CFO прозорий з вами? Чи отримуєте ви повну інформацію? Правильна відповідь: Так, він відкритий. Відповідь не завжди або я відчуваю, що він щось недоговорює — червоний прапор.

Інтерпретація відповідей блоку 3

Довіра — це основа ефективної комунікації. Якщо власник довіряє CFO, він приймає його рекомендації, не витрачає час на перевірку кожного кроку. Якщо довіри немає, власник постійно контролює, питає, сумнівається, що уповільнює роботу і створює напругу.

На ТОВ «Свіжий Хліб» власник каже: Я довіряю CFO, але іноді я відчуваю, що він не говорить мені всієї правди. Напр., про проблеми з дебіторською заборгованістю я дізнався тільки коли вони стали критичними. Аудитор фіксує: довіра є, але вона не повна, CFO приховує негативну інформацію.

Блок **4.** Зворотний зв'язок та задоволеність

Для власника: Чи задоволені ви комунікацією з CFO загалом? Що б ви хотіли змінити? Правильна відповідь: Я задоволений, все влаштовує. Відповідь з пропозиціями змін — ознака того, що є що покращувати.

Для CFO: Чи отримуєте ви зворотний зв'язок від власника та менеджерів про якість вашої комунікації? Правильна відповідь: Так, я регулярно питаю, чи влаштовує їх комунікація, чи потрібні зміни. Відповідь ні — ознака того, що CFO не цікавиться думкою стейкхолдерів.

Для CFO: Як ви використовуєте отриманий зворотний зв'язок? Правильна відповідь: Я змінюю формат, зміст, частоту комунікації відповідно до потреб. Відповідь ніяк — ознака того, що зворотний зв'язок не враховується.

Інтерпретація відповідей блоку 4

Якщо стейкхолдери задоволені комунікацією, а CFO отримує і використовує зворотний зв'язок — система працює. Якщо стейкхолдери незадоволені або CFO не отримує зворотного зв'язку — це означає, що комунікація будується на припущеннях, а не на реальних потребах.

На ТОВ «Свіжий Хліб» власник каже: Я хотів би отримувати більше аналітики та прогнозів. Менеджери кажуть: Нам потрібні дані частіше і в зрозумілішому форматі. CFO каже: Ніхто не скаржився, я думаю, все нормально. Аудитор фіксує: зворотний зв'язок відсутній, CFO не знає про потреби стейкхолдерів.

Як оцінювати якість звітності для власника

Аудитор проводить детальну оцінку звітності, яку CFO надає власнику. Це не просто перевірка наявності документів — це оцінка того, чи допомагає ця звітність власнику розуміти бізнес і приймати правильні рішення.

Чек-лист оцінки звітності для власника

Аудитор використовує чек-лист з 5 критеріїв:

1 критерій — зрозумілість. Аудитор перевіряє: чи містить звітність пояснення термінів? Чи є коментарі до ключових показників? Чи зрозуміла структура? Якщо власник не має фін. освіти, звітність повинна бути адаптована для нього. Аудитор оцінює, чи зможе власник прочитати звітність і зрозуміти, що відбувається.

2 критерій — повнота. Аудитор перевіряє: чи охоплює звітність всі важливі аспекти бізнесу — продажі, витрати, грошові потоки, запаси, дебіторську заборгованість, кредиторську заборгованість, ризики? Якщо чогось не вистачає, власник отримує неповну картину.

3 критерій — своєчасність. Аудитор перевіряє: чи отримує власник звітність вчасно, чи є затримки? Якщо з запізненням, власник приймає рішення на основі застарілих даних.

4 критерій — аналітичність. Аудитор перевіряє: чи є в звітності порівняння з попередніми періодами, з бюджетом, з галузевими показниками? Чи є пояснення причин змін? Якщо звітність містить тільки сирі цифри, вона не допомагає приймати рішення.

5 критерій — прогнозність. Аудитор перевіряє: чи містить звітність прогнози на наступні періоди? Чи попереджає CFO про можливі проблеми? Якщо звітність дивиться тільки в минуле, власник не готовий до майбутніх викликів.

Приклад оцінки звітності на ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор бере пакет звітності, який отримує власник. Він бачить: стандартний баланс, звіт про фінрезультати, звіт про рух грошових коштів — без жодних коментарів, без аналітики, без прогнозів. Терміни не пояснені, порівнянь немає.

Аудитор оцінює за чек-листом:

- Зрозумілість: низька. Власник не розуміє багатьох термінів, немає пояснень.
- Повнота: середня. Стандартні форми є, але немає аналітики за напрямками бізнесу.
- Своєчасність: низька. Звітність надається з запізненням на місяць.
- Аналітичність: відсутня. Немає пояснень, порівнянь, причин змін.
- Прогнозність: відсутня. Немає прогнозів, попереджень про ризики.

Аудитор робить висновок: звітність не відповідає потребам власника. Вона формально є, але не дає корисної інформації.

Як перевіряти комунікацію в кризових ситуаціях

Кризова комунікація — це те, що відрізняє хорошого CFO від видатного. Коли бізнес стикається з проблемами — падіння продажів, зростання витрат, податкові перевірки, касові розриви — саме комунікація CFO з власником визначає, чи будуть прийняті правильні рішення вчасно.

Як CFO повинен комунікувати в кризі

1 — негайне повідомлення. Як тільки виявлено проблему, CFO повинен повідомити власника. Не чекати, поки з'являться точні цифри, не намагатися вирішити проблему самостійно, не приховувати. Власник має знати, що відбувається.

2 — ясне пояснення. CFO повинен пояснити, що сталося, чому це сталося, які наслідки. Без технічного жаргону, зрозумілою мовою.

3 — конкретні пропозиції. CFO повинен запропонувати рішення. Не просто у нас проблема, а у нас проблема, я пропоную зробити А, Б, В, щоб її вирішити.

4 — регулярні оновлення. CFO повинен регулярно інформувати власника про прогрес у вирішенні проблеми. Не зникати на тижні, а потім раптово повідомляти, що все вирішено.

5 — чесність про невизначеність. Якщо CFO не знає, що буде далі, він повинен сказати про це чесно. Я не знаю, як розвиватимуться події, але я роблю таке-то і таке-то, щоб отримати більше інформації.

Як аудитор перевіряє кризову комунікацію

Аудитор запитує власника: Чи були ситуації, коли бізнес стикався з серйозними проблемами? Як CFO комунікував з вами в цей період? Якщо власник каже: Він повідомив одразу, пояснив, запропонував рішення, тримав у курсі, — це ознака ефективної кризової комунікації. Якщо власник каже: Я дізнався про проблему випадково або Він довго не говорив, а потім сказав, що все вирішено, — це червоний прапор.

Аудитор також перевіряє, чи є у CFO план кризової комунікації. Якщо немає — це означає, що він не готовий до кризових ситуацій.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор запитує власника: Чи були у вас кризові ситуації за останній рік? Власник відповідає: Так, у нас був касовий розрив, коли великий клієнт затримав оплату. Аудитор питає: Як CFO комунікував з вами? Власник відповідає: Він сказав мені про це, коли ситуація стала критичною. Я запитав, що робити, він сказав, що вирішує питання з банком. Я більше тиждень нічого не чув, а потім він сказав, що все вирішено.

Аудитор фіксує: кризова комунікація була неефективною. CFO повідомив пізно, не пояснив ситуацію, не запропонував рішень, не тримав власника в курсі. Власник відчував тривогу та невизначеність.

Як перевіряти комунікацію з зовнішніми стейкхолдерами

CFO комунікує не тільки з власником та менеджерами, але й з зовнішніми сторонами — банками, інвесторами, контролюючими органами, аудиторами. Якість цієї комунікації впливає на репутацію підприємства, доступ до фінансування, відносини з регуляторами.

Як CFO повинен будувати комунікацію з зовнішніми стейкхолдерами

1 — регулярність. CFO повинен регулярно надавати звітність банкам, не тільки при оформленні кредитів. Це будує довіру і дозволяє отримувати кращі умови.

2 — прозорість. CFO повинен бути відкритим, надавати повну інформацію, не приховувати проблеми. Банки та інвестори цінують чесність.
3 — своєчасність. CFO повинен повідомляти про зміни в бізнесі заздалегідь, а не коли вони вже стали критичними.
4 — професіоналізм. CFO повинен будувати відносини на основі довіри та компетентності, бути надійним партнером.
Як аудитор перевіряє комунікацію з зовнішніми стейкхолдерами
Аудитор перевіряє: чи надає CFO регулярну звітність банкам? Чи бере участь у зустрічах з представниками банків? Чи повідомляє про зміни в бізнесі заздалегідь? Чи отримує позитивний зворотний зв'язок?
Аудитор також може провести інтерв'ю з представниками банків (якщо вони погодяться) — як вони оцінюють комунікацію з CFO.
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»
Аудитор перевіряє, як CFO комунікує з банком. Він виявляє: звітність надається тільки при оформленні кредитів, в інший час банк не отримує інформації. Про зміни в бізнесі банк дізнається випадково. CFO не зустрічається з банком регулярно.
Аудитор фіксує: комунікація з банком слабка, що може вплинути на умови кредитування та доступ до фінансування.

Як перевіряти зворотний зв'язок від стейкхолдерів

Зворотний зв'язок — це те, що дозволяє CFO розуміти, чи ефективна його комунікація, чи задовольняє вона потреби стейкхолдерів. Без зворотного зв'язку комунікація будується на припущеннях, які можуть не відповідати реальності.
Як CFO повинен отримувати та використовувати зворотний зв'язок
1 — регулярне запитування. CFO повинен регулярно питати власника та менеджерів: Чи влаштовує вас моя комунікація? Що потрібно змінити? Не чекати, поки йому скажуть про проблеми.
2 — відкритість до критики. CFO повинен сприймати критику як можливість для покращення, а не як особисту образу.
3 — дії на основі зворотного зв'язку. CFO повинен змінювати формат, зміст, частоту комунікації відповідно до отриманих побажань.
Як аудитор перевіряє зворотний зв'язок
Аудитор запитує CFO: Як ви дізнаєтеся, чи влаштовує ваша комунікація власника та менеджерів? Якщо CFO відповідає: Я регулярно питаю їх про це, — це ознака системного підходу. Якщо він відповідає: Ніхто не скаржиться, значить, все нормально, — це ознака відсутності зворотного зв'язку.
Аудитор також запитує власника та менеджерів: Чи питає вас CFO, чи влаштовує вас його комунікація? Чи враховує він ваші побажання? Якщо відповіді негативні — це червоний прапор.
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»
Аудитор запитує CFO: Як ви дізнаєтеся, чи влаштовує ваша комунікація власника? CFO відповідає: Я думаю, все добре, ніхто не скаржиться. Аудитор запитує власника: Чи питав вас CFO, чи влаштовує вас комунікація? Власник відповідає: Ні, ніколи. Аудитор фіксує: зворотний зв'язок відсутній, CFO не знає про потреби власника.

Документування перевірки комунікації

Аудитор фіксує результати перевірки комунікації в WP. Це дозволяє показати, як було зроблено висновки, і забезпечити можливість перевірки.
Що включає WP
1 розділ — результати інтерв'ю. Аудитор фіксує ключові відповіді власника, топ-менеджерів та CFO щодо регулярності, зрозумілості, довіри та зворотного зв'язку.
2 розділ — оцінка звітності. Аудитор фіксує результати оцінки за 5 критеріями: зрозумілість, повнота, своєчасність, аналітичність, прогнозність.
3 розділ — оцінка кризової комунікації. Аудитор фіксує, як CFO комунікував у кризових ситуаціях, чи були проблеми, чи були вони вирішені.
4 розділ — оцінка комунікації з зовнішніми стейкхолдерами. Аудитор фіксує, як CFO будує відносини з банками, інвесторами, регуляторами.
5 розділ — оцінка зворотного зв'язку. Аудитор фіксує, чи отримує CFO зворотний зв'язок, чи враховує його.
6 розділ — висновки та рекомендації. Аудитор робить загальний висновок про комунікацію CFO та дає конкретні рекомендації.
Приклад заповнення для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор заповнює WP. Він фіксує: власник незадоволений зрозумілістю звітності, менеджери не отримують необхідних даних, CFO не отримує зворотного зв'язку, кризова комунікація була неефективною, комунікація з банком слабка.

Аудитор робить висновок: комунікація CFO потребує повної перебудови. Рекомендації: переглянути формат звітності, збільшити частоту зустрічей, навчити CFO комунікувати без жаргону, запровадити регулярний зворотний зв'язок.

Зв'язок з GIAS: Комунікація з власниками та ризики управління

GIAS 2025 вимагає, щоб аудитор оцінював якість управління підприємством, включаючи взаємодію між керівництвом та власниками. Комунікація CFO є ключовим елементом цієї взаємодії.

Яку проблему вирішує GIAS

Якщо комунікація між CFO та власником слабка, власник може не розуміти ризиків бізнесу, приймати неправильні рішення. Аудитор зобов'язаний оцінити, чи отримує власник достатню інформацію для прийняття рішень, чи розуміє він фін. стан підприємства. Це не просто формальна вимога — це захист власника від неправильних рішень, які можуть коштувати йому грошей.

Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується

Якщо аудитор не оцінює якість комунікації, він може пропустити ситуацію, коли власник не розуміє реального стану справ. Це може призвести до неправильних стратегічних рішень, які коштуватимуть підприємству значних грошей. Напр., власник може відхилити прибутковий проєкт, тому що не зрозумів його суті, або прийняти збитковий, тому що не бачив ризиків.

Як аудитор перевіряє корисність функції комунікації

Аудитор оцінює не просто, чи є звітність, а чи допомагає вона власнику приймати правильні рішення. Він перевіряє, чи розуміє власник звітність, чи отримує вчасно, чи попереджається про ризики. Якщо всі формальні процедури є, але власник не отримує корисної інформації — функція комунікації не працює.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор робить висновок: функція комунікації не працює. Власник не розуміє звітності, не отримує аналітики та прогнозів, дізнається про проблеми з запізненням. Це створює суттєвий ризик неправильних рішень, які можуть коштувати підприємству значних грошей.

Чи дотримується CFO етичних принципів

Аудитор підходить до найделікатнішої і найважливішої частини аудиту CFO — перевірки його доброчесності. Це не просто формальна перевірка чи є кодекс етики. Це оцінка того, чи можна довіряти CFO, чи діє він в інтересах бізнесу, а не в своїх особистих, чи готовий він приймати правильні рішення, навіть коли вони невигідні йому особисто.

Етичність CFO — це фундамент, на якому будується все інше. Можна мати блискучу стратегію, досконалі моделі, ідеальну звітність, але якщо CFO недоброчесний — всі ці інструменти можуть бути використані проти бізнесу. Недоброчесний CFO може маніпулювати даними, приховувати проблеми, створювати схеми для особистої вигоди, приймати рішення, які шкодять підприємству, але вигідні йому.

Для аудитора перевірка етичності CFO — це оцінка 3 блоків: особиста доброчесність (чи чесний CFO, чи дотримується він принципів), конфлікти інтересів (чи є у CFO особисті інтереси, які суперечать інтересам бізнесу), та поведінка в складних ситуаціях (чи готовий CFO діяти правильно, коли це важко).

Логіка перевірки етичності CFO

Аудитор починає з запитання: Чи довіряєте ви CFO? Відповідь показує, чи є підстави для сумнівів. Але довіра — це суб'єктивне відчуття. Аудитору потрібні об'єктивні докази.

Далі аудитор перевіряє: чи є на підприємстві кодекс етики, чи ознайомлений з ним CFO, чи підписав він зобов'язання дотримуватися. Але це формальний рівень. Далі — перевірка реальних дій.

Аудитор аналізує: чи є ознаки того, що CFO маніпулює даними, приховує проблеми, приймає рішення на користь пов'язаних сторін? Для цього використовуються різні методи — аналіз операцій з пов'язаними сторонами, перевірка відповідності звітності реальності, інтерв'ю зі співробітниками.

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор з'ясовує: кодексу етики на підприємстві немає, CFO не підписував жодних зобов'язань. Але формальна відсутність документа — це ще не ознака недоброчесності. Аудитор перевіряє далі.

Приклад: Виявлення конфлікту інтересів на ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор аналізує операції з пов'язаними сторонами. Він виявляє: підприємство орендує складське приміщення у компанії, власником якої є брат CFO. Сума оренди — 200 000 ₴ на місяць, що на 30% вище за ринкову ціну для аналогічних приміщень у цьому районі.

Аудитор з'ясовує: чи був цей договір затверджений власником? Ні, його підписав CFO одноосібно. Чи проводилося порівняння ринкових цін? Ні. Чи була причина вибрати саме це приміщення? CFO пояснює: Це надійний орендодавець, якому я довіряю.

Аудитор фіксує: це ознака конфлікту інтересів. CFO прийняв рішення на користь свого родича, що коштує підприємству додаткових 60 000 ₴ на місяць (різниця між ринковою ціною та ціною договору). За рік це 720 000 ₴ зайвих витрат. Це прямі втрати бізнесу через недоброчесність CFO.

Аудитор продовжує перевірку. Він виявляє ще 1 конфлікт інтересів: підприємство купує сировину у компанії, де CFO має частку 25%. Ціни на сировину вищі за ринкові на 10-15%. Загальна сума закупівель у цього постачальника за рік — 3 млн ₴. Переплата — 300-450 тис. ₴ на рік.

Аудитор фіксує: це не випадковість, це системна проблема. CFO систематично приймає рішення, які вигідні йому особисто, але шкодять підприємству. Сукупні втрати — понад 1 млн ₴ на рік.

Пояснення: Що таке доброчесність CFO і як її виміряти

Доброчесність — це не просто бути чесною людиною. Це здатність діяти правильно, коли це важко. Коли є спокуса приховати проблему або отримати особисту вигоду. Коли ніхто не дивиться.

Доброчесний CFO:

- Говорить правду, навіть коли вона неприємна
- Не приховує проблеми, не замовчує ризики
- Не використовує свою посаду для особистої вигоди
- Не приймає рішень, які суперечать інтересам бізнесу
- Готовий визнавати помилки
- Дотримується принципів, навіть коли це невигідно

Аудитор оцінює доброчесність CFO через аналіз його рішень та дій. Він шукає відповіді на питання: чи є операції з пов'язаними сторонами? Чи є ознаки маніпуляцій з даними? Чи приймає CFO рішення на користь бізнесу, а не себе? Чи визнає він помилки? Чи дотримується він обіцянок?

Як перевіряти конфлікти інтересів

Конфлікт інтересів — це ситуація, коли особистий інтерес CFO суперечить інтересам бізнесу. Це не завжди означає, що CFO недоброчесний. Але це завжди означає, що потрібен контроль.

<u>Як виявити конфлікт інтересів</u>

1 — аналіз операцій з пов'язаними сторонами. Аудитор перевіряє всі операції з компаніями, пов'язаними з CFO: родичі, друзі, компанії, де він має частку. Він оцінює: чи є ці операції ринковими? Чи затверджені вони власником? Чи є документальне обґрунтування?

2 — аналіз рішень CFO. Аудитор перевіряє великі рішення, прийняті CFO: вибір постачальників, вибір підрядників, інвестиційні рішення, кредитні рішення. Він оцінює: чи були ці рішення найкращими для бізнесу? Чи є ознаки упередженості?

3 — аналіз способу життя. Аудитор оцінює, чи відповідає спосіб життя CFO його доходам. Якщо він живе значно краще, ніж дозволяє зарплата — це ознака можливих додаткових доходів, які не відображені в офіційних документах.

4 — інтерв'ю зі співробітниками. Аудитор питає співробітників: чи знають вони про операції, які можуть бути конфліктом інтересів? Чи чули вони про випадки, коли CFO приймав рішення на користь пов'язаних сторін?

<u>Приклад виявлення конфлікту інтересів</u>

На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявив два конфлікти інтересів. Він документує їх: операція з оренди складу у брата CFO; операція закупівлі сировини у компанії, де CFO має частку. Він оцінює сукупні втрати — понад 1 млн ₴ на рік.

Аудитор рекомендує: припинити операції з пов'язаними сторонами або винести їх на затвердження власника. Провести тендери для вибору постачальників та орендодавців. Ввести процедуру декларування конфліктів інтересів — CFO повинен письмово повідомляти про будь-які особисті інтереси в операціях.

Як перевіряти поведінку в складних ситуаціях

Складні ситуації — це коли CFO стикається з вибором: зробити правильно, але важко, або зробити легко, але неправильно. Саме в таких ситуаціях проявляється справжня доброчесність.

<u>Які ситуації є складними для CFO</u>

1 — тиск з боку власника. Власник може вимагати приховати проблеми, занизити податки, показати красиву картинку для банку. Доброчесний CFO говорить ні і пояснює ризики. Недоброчесний — робить, що просять.

2 — спокуса особистої вигоди. Коли CFO може отримати особисту вигоду (напр., відкат від постачальника), але це шкодить бізнесу. Доброчесний CFO відмовляється. Недоброчесний — бере.

3 — приховування помилок. Коли CFO допускає помилку, але може приховати її або перекласти на когось іншого. Доброчесний CFO визнає помилку і виправляє. Недоброчесний — приховує.
4 — маніпуляція даними. Коли CFO може маніпулювати даними, щоб показати кращі результати, отримати бонус або задовольнити власника. Доброчесний CFO не маніпулює. Недоброчесний — маніпулює.
Як аудитор перевіряє поведінку в складних ситуаціях
Аудитор не може спостерігати за CFO в реальному часі. Але він може знайти сліди минулих рішень.
1 — аналіз звітності на ознаки маніпуляцій. Аудитор перевіряє, чи є в звітності ознаки того, що дані були підігнані під потрібний результат. Напр., заниження витрат, завищення доходів, нереалістичні оцінки.
2 — аналіз реакції на помилки. Аудитор дивиться, як CFO реагує на виявлені помилки. Визнає їх і виправляє? Чи намагається приховати або перекласти відповідальність?
3 — інтерв'ю з співробітниками. Аудитор питає: чи були випадки, коли CFO пропонував вам зробити щось, що здавалося неправильним? Чи були випадки, коли він вимагав маніпулювати даними?
Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»
Аудитор аналізує звітність. Він помічає, що в останньому кварталі доходи були завищені на 5%, а витрати занижені на 3%. Це виглядає як маніпуляція для отримання бонусу (бонус CFO залежить від прибутку).
Аудитор питає CFO про ці розбіжності. CFO пояснює: Це технічні помилки. Але аудитор перевіряє ще раз — помилки систематичні, вони завжди в 1 бік (завищення доходів, заниження витрат). Це не випадковість.
Аудитор фіксує: є ознаки маніпуляції даними для отримання бонусу. Це серйозне порушення доброчесності.

Типові ознаки недоброчесності CFO

Аудитор шукає ознаки, які можуть свідчити про проблеми з доброчесністю CFO.
1 ознака — надмірна секретність. CFO не ділиться інформацією з командою, не пояснює свої рішення, не допускає нікого до своєї роботи. Це може означати, що він приховує щось.
2 ознака — небажання визнавати помилки. CFO ніколи не визнає, що помилився. Він завжди знаходить виправдання або перекладає відповідальність на інших.
3 ознака — надмірна увага до деталей, які можуть приховати проблеми. CFO наполягає на складних структурах, заплутаних схемах, які ніхто не розуміє. Це може приховувати маніпуляції.
4 ознака — непропорційний спосіб життя. CFO живе значно краще, ніж дозволяє його зарплата. Це може свідчити про додаткові доходи, які не відображені офіційно.
5 ознака — операції з пов'язаними сторонами. Якщо CFO регулярно укладає угоди з компаніями, де він має особистий інтерес, це конфлікт інтересів.
6 ознака — маніпуляція даними. Якщо звітність систематично показує кращі результати, ніж реальність, це може означати маніпуляції.
7 ознака — нехтування внутрішніми процедурами. CFO обходить встановлені процедури, приймає рішення одноосібно, не узгоджує з власником.
На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор виявляє кілька ознак: операції з пов'язаними сторонами, систематичне завищення доходів та заниження витрат, одноосібне прийняття рішень без узгодження з власником. Аудитор фіксує: є підстави вважати, що CFO недоброчесний.

Вплив недоброчесності CFO на бізнес

Недоброчесність CFO може мати катастрофічні наслідки для бізнесу. Це не просто моральна проблема. Це прямі фін. втрати та ризики.
Прямі втрати — це операції на користь пов'язаних сторін, маніпуляції з даними, привласнення коштів. На ТОВ «Свіжий Хліб» прямі втрати від конфлікту інтересів становлять понад 1 млн ₴ на рік.
Непрямі втрати — це втрата довіри власника, банків, інвесторів. Якщо недоброчесність CFO буде виявлена, репутація підприємства постраждає. Банки можуть підвищити ставки або відмовити в кредитах. Інвестори — вийти з бізнесу.
Ризик шахрайства — це коли CFO використовує своє становище для особистої вигоди. Це може бути привласнення коштів, фальсифікація документів, створення фіктивних компаній.
Наслідки для команди — коли співробітники бачать, що CFO недоброчесний, вони втрачають довіру до керівництва, демотивуються, або починають наслідувати його поведінку.
Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор оцінює сукупний ефект: прямі втрати понад 1 млн ₴ на рік, ризик втрати довіри банків (що може вплинути на умови кредитування), ризик шахрайства (якщо конфлікт інтересів системний). Аудитор фіксує: недоброчесність CFO створює суттєву загрозу для бізнесу.

Зв'язок з GIAS 2025

GIAS 2025 прямо не регулює етичність CFO, але вимагає від аудитора оцінювати ризики шахрайства та недоброчесності. Це 1 з найважливіших вимог, яка захищає власника від втрат.

Яку проблему вирішує GIAS

Якщо CFO недоброчесний, це створює ризик суттєвих викривлень у звітності та прямого шахрайства. Аудитор зобов'язаний оцінити цей ризик і врахувати його при плануванні аудиту. Якщо є ознаки недоброчесності, аудитор повинен збільшити обсяг процедур, щоб виявити можливі маніпуляції.

Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується

Якщо аудитор не оцінює ризик недоброчесності CFO, він може пропустити шахрайство або маніпуляції. Власник не дізнається про проблеми, поки не стане пізно. Втрати можуть бути катастрофічними — від мільйонів ₴ до банкрутства.

Як аудитор перевіряє корисність функції контролю за етичністю

Аудитор оцінює не просто, чи є кодекс етики, а чи дійсно він працює. Він перевіряє, чи є механізми виявлення конфліктів інтересів, чи проводяться перевірки, чи є покарання за порушення.

Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор робить висновок: функція контролю за етичністю відсутня. Кодексу етики немає, конфлікти інтересів не виявляються, порушення не караються. Це створює суттєвий ризик шахрайства та втрат.

Висновок про етичність CFO

Сильні сторони: Відсутні.

Слабкі сторони: CFO має системні конфлікти інтересів, що призводять до прямих втрат бізнесу. Він маніпулює даними для отримання бонусу. Він приймає рішення одноосібно, без узгодження з власником. Він не допускає прозорості в своїй роботі. Він не визнає помилок.

Оцінка: Етичність CFO оцінюється як незадовільна. Є суттєві ознаки недоброчесності, які створюють прямі втрати та ризики для бізнесу.

Рекомендації:

1. Терміново припинити операції з пов'язаними сторонами, які не затверджені власником.
2. Ввести процедуру декларування конфліктів інтересів — CFO повинен письмово повідомляти про будь-які особисті інтереси.
3. Провести незалежний аудит всіх операцій з пов'язаними сторонами за останні 2-3 роки.
4. Запровадити систему контролю за рішеннями CFO — великі рішення повинні затверджуватися власником.
5. Розробити та впровадити кодекс етики з чіткими правилами та санкціями за порушення.
6. Розглянути питання про звільнення CFO, якщо виявлені порушення підтвердяться.

Практичний запитальник для аудитора щодо етичності CFO

Аудитор починає перевірку етичності CFO з інтерв'ю, але це не звичайне інтерв'ю. Це делікатна розмова, яка вимагає особливої обережності. Аудитор не повинен створювати враження, що він полює на CFO. Його мета — зібрати факти, а не звинувачувати. Тому питання формулюються нейтрально, але відповіді дозволяють виявити потенційні проблеми.

Запитальник будується за 4 блоками: особисті цінності та принципи, конфлікти інтересів, поведінка в складних ситуаціях, ставлення до правил та процедур. Кожне питання має на меті не просто отримати відповідь, а зрозуміти, як CFO мислить, що для нього важливо, де проходить межа дозволеного.

Блок **1.** Особисті цінності та принципи

Для CFO: Які принципи є для вас найважливішими в роботі? Як ви приймаєте рішення, коли стикаєтеся з вибором між різними варіантами? Правильна відповідь: Чесність, прозорість, дотримання закону, інтереси бізнесу. Відповідь гнучкість або я дивлюся по ситуації може бути ознакою того, що принципи не є для CFO важливими.

Для CFO: Чи були у вашій кар'єрі ситуації, коли ви відмовилися від чогось, що могло б бути вам вигідним, але було неправильним? Правильна відповідь: конкретний приклад, який демонструє дотримання принципів. Відповідь не пам'ятаю або таких ситуацій не було може означати, що CFO не стикався з вибором, або не хоче про нього говорити.

Для CFO: Як ви ставитеся до 'сірих' схем — законних, але не зовсім прозорих? Правильна відповідь: Я уникаю таких схем, вони створюють ризики для бізнесу. Відповідь якщо це законно, то чому ні — ознака того, що CFO готовий йти на компроміси.

Для власника: Чи відчуваєте ви, що CFO керується інтересами бізнесу, а не особистими? Правильна відповідь: Так, я повністю впевнений. Відповідь в основному або не завжди — червоний прапор.

Для співробітників: Чи вважаєте ви CFO чесною людиною? Чи дотримується він своїх обіцянок? Правильна відповідь: Так, повністю. Відповідь не завжди або важко сказати — ознака того, що співробітники сумніваються в доброчесності CFO.

Інтерпретація відповідей блоку 1

Якщо CFO може навести конкретні приклади дотримання принципів, а власник та співробітники підтверджують його доброчесність — це позитивний сигнал. Якщо відповіді ухильні або є розбіжності між тим, що говорить CFO, і тим, що говорять інші — це червоний прапор.
На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор отримує такі відповіді: CFO каже, що для нього важливі чесність і прозорість, але не може навести жодного прикладу, коли він відмовився від чогось, що було вигідним, але неправильним. Власник каже: Я довіряю CFO, але іноді він приймає рішення без мене, і я дізнаюся про них постфактум. Співробітники кажуть: Він обіцяє, але не завжди виконує. Аудитор фіксує: є ознаки того, що декларовані принципи не завжди відповідають реальним діям.
Блок **2.** Конфлікти інтересів
Для CFO: Чи є у вас особисті інтереси в компаніях, які є постачальниками або покупцями нашого підприємства? Чи є у вас родичі, які працюють з нашим підприємством? Правильна відповідь: Ні або Так, але я повідомив про це власника, і всі операції прозорі. Відповідь Ні при наявності таких інтересів — пряма брехня.
Для CFO: Як ви приймаєте рішення, коли є вибір між різними постачальниками? Чи є у вас процедура вибору? Правильна відповідь: Ми проводимо тендери або порівнюємо пропозиції. Відповідь я приймаю рішення сам — можливий конфлікт інтересів.
Для власника: Чи знаєте ви про будь-які конфлікти інтересів у CFO? Чи повідомляв він вас про такі ситуації? Правильна відповідь: Так, він завжди повідомляє. Відповідь не знаю або ні — червоний прапор.
Для співробітників: Чи знаєте ви про операції, які можуть бути конфліктом інтересів для CFO? Правильна відповідь: Ні або Так, але це прозоро. Відповідь так, я чув про це — червоний прапор.
Інтерпретація відповідей блоку 2
На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор отримує такі відповіді: CFO каже, що не має конфліктів інтересів. Але аудитор вже виявив операції з братом CFO та компанією, де він має частку. Власник каже: Я не знав про це. Співробітники кажуть: Ми чули, що він працює з родичами. Аудитор фіксує: CFO приховує конфлікти інтересів, що є серйозним порушенням.
Блок **3.** Поведінка в складних ситуаціях
Для CFO: Як ви дієте, коли виявляєте помилку в звітності? Чи повідомляєте ви власника? Правильна відповідь: Я повідомляю власника одразу і виправляю помилку. Відповідь я виправляю сам, без зайвого шуму — ознака того, що CFO може приховувати проблеми.
Для CFO: Як ви дієте, коли власник просить вас зробити щось, що, на вашу думку, неправильне (напр., занизити податки)? Правильна відповідь: Я пояснюю ризики і відмовляюся. Відповідь я роблю, що просять — ознака того, що CFO готовий порушувати принципи.
Для співробітників: Чи були випадки, коли CFO просив вас зробити щось, що здавалося вам неправильним? Правильна відповідь: Ні, ніколи. Відповідь так — червоний прапор.
Для власника: Чи були випадки, коли CFO відмовлявся виконати ваше прохання, тому що вважав його неправильним? Правильна відповідь: Так, і я поважаю його за це. Відповідь ні, він завжди робить, що я прошу — може означати, що CFO готовий на все.
Інтерпретація відповідей блоку 3
На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор отримує такі відповіді: CFO каже, що завжди виправляє помилки самостійно. Співробітники кажуть: Він часто просить нас виправити помилки, не повідомляючи власника. Власник каже: CFO ніколи не відмовляє мені. Аудитор фіксує: CFO приховує помилки і не готовий протистояти власнику, що є ознакою ризикованої поведінки.
Блок **4.** Ставлення до правил та процедур
Для CFO: Як ви ставитеся до внутрішніх процедур? Чи завжди ви їх дотримуєтеся? Правильна відповідь: Так, я суворо дотримуюся. Відповідь якщо це не заважає роботі — ознака того, що CFO готовий обходити правила.
Для CFO: Чи були випадки, коли ви обходили процедури для прискорення роботи? Правильна відповідь: Ні, я дотримуюся процедур. Відповідь так, іноді — червоний прапор.
Для співробітників: Чи вимагає CFO від вас дотримання процедур? Чи сам він їх дотримується? Правильна відповідь: Так, він вимагає і сам дотримується. Відповідь не завжди або він вимагає, але сам обходить — червоний прапор.
Інтерпретація відповідей блоку 4
На ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор отримує такі відповіді: CFO каже, що дотримується процедур. Співробітники кажуть: Він часто просить нас обійти процедури, тому що 'так швидше'. Аудитор фіксує: CFO демонструє подвійну поведінку — вимагає від інших дотримання правил, але сам їх порушує.

Як перевіряти операції з пов'язаними сторонами

Операції з пов'язаними сторонами — це найпоширеніший спосіб, яким недоброчесний CFO може отримувати особисту вигоду за рахунок бізнесу. Аудитор повинен ретельно перевіряти такі операції, щоб виявити можливі конфлікти інтересів.

Як виявити приховані операції з пов'язаними сторонами

1 — аналіз реєстру контрагентів. Аудитор перевіряє всіх постачальників та покупців підприємства. Він шукає: компанії з назвами, схожими на назви родичів CFO; компанії, зареєстровані на тих же адресах, що й пов'язані з CFO; компанії, які з'явилися в реєстрі нещодавно або відразу після приходу CFO.

2 — аналіз структури власності. Аудитор перевіряє, хто є власниками контрагентів. Він використовує відкриті реєстри (напр., Єдиний державний реєстр юр. осіб) для перевірки засновників та кінцевих бенефіціарів.

3 — аналіз цін. Аудитор порівнює ціни, за якими підприємство купує або продає товари/послуги пов'язаним сторонам, з ринковими цінами. Якщо ціни суттєво відрізняються, це ознака можливої маніпуляції.

4 — аналіз обсягів. Аудитор перевіряє, чи є контрагенти, з якими підприємство працює в незвично великих обсягах, або навпаки — в дуже малих, але регулярно. Це може свідчити про схему для виведення коштів.

5 — аналіз умов договорів. Аудитор перевіряє, чи є контрагенти, з якими підприємство укладає договори на незвично вигідних для них умовах (напр., довші терміни оплати, відсутність штрафів за порушення).

Як оцінити ринковість цін

Аудитор використовує кілька методів для оцінки ринковості цін:

1 — порівняння з ринковими індексами. Аудитор використовує відкриті джерела (напр., статистику цін, галузеві огляди) для порівняння.

2 — порівняння з пропозиціями інших постачальників. Аудитор перевіряє, чи проводив CFO тендери або порівняння пропозицій, чи укладав договір з єдиним постачальником без альтернатив.

3 — запит до незалежних експертів. Для специфічних товарів або послуг аудитор може залучити незалежних експертів для оцінки ринкової ціни.

Типові схеми маніпуляцій з пов'язаними сторонами

1 схема — завищення цін закупівлі. CFO купує товари або послуги у пов'язаної компанії за завищеними цінами, а різниця між ринковою та завищеною ціною йде йому особисто у вигляді відкату або дивідендів.

2 схема — заниження цін продажу. CFO продає товари або послуги пов'язаній компанії за заниженими цінами, а різниця йде йому особисто.

3 схема — фіктивні послуги. CFO укладає договір з пов'язаною компанією на послуги, які фактично не надаються, а кошти виводяться.

4 схема — оренда за завищеними цінами. CFO орендує приміщення, обладнання або транспорт у пов'язаної компанії за завищеними цінами.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор проводить повну перевірку операцій з пов'язаними сторонами. Він виявляє:

Операція **1:** оренда складу у брата CFO. Договір укладено без тендеру, ціна на 30% вища за ринкову. Переплата за рік — 720 000 ₴.

Операція **2:** закупівля борошна у компанії, де CFO має частку 25%. Ціна на 12% вища за ринкову. Закупівлі за рік — 3 млн ₴. Переплата — 360 000 ₴.

Операція **3:** договір на охорону з компанією, засновником якої є друг CFO. Ціна на 20% вища за ринкову. Переплата за рік — 120 000 ₴.

Сукупні втрати від конфлікту інтересів — 1,2 млн ₴ на рік. Аудитор фіксує: це системна схема, CFO свідомо приймає рішення на користь пов'язаних сторін, завдаючи збитків бізнесу.

Як перевіряти відповідність антикорупційному законодавству

У 2026 році в Україні діє суворе антикорупційне законодавство. Аудитор перевіряє, чи дотримується CFO вимог, чи є ризики, пов'язані з корупцією.

Які антикорупційні вимоги стосуються CFO

1 — заборона хабарів та відкатів. CFO не має права отримувати або давати хабарі, відкати, неправомірну вигоду.

2 — декларування конфліктів інтересів. CFO зобов'язаний письмово повідомляти про будь-які особисті інтереси, які можуть вплинути на його рішення.

3 — прозорість операцій. Всі операції, особливо з пов'язаними сторонами, повинні бути прозорими та документованими.

4 — відповідальність за порушення. CFO несе особисту відповідальність за порушення антикорупційного законодавства, включаючи кримінальну.

Як аудитор перевіряє антикорупційну відповідність

1 — перевірка наявності антикорупційної політики. Аудитор перевіряє, чи є на підприємстві документована антикорупційна політика, чи ознайомлений з нею CFO, чи підписав він зобов'язання дотримуватися.

2 — перевірка декларацій конфліктів інтересів. Аудитор перевіряє, чи подавав CFO декларації, чи є вони повними, чи оновлюються регулярно.

3 — аналіз витрат та платежів. Аудитор перевіряє, чи є платежі, які виглядають підозрілими (напр., оплата консультаційних послуг фізособам, оплата послуг офшорних компаній).

4 — перевірка відповідності договорів. Аудитор перевіряє, чи містять договори антикорупційні застереження (обов'язок не давати хабарів, не використовувати підставних осіб).

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор перевіряє антикорупційну відповідність. Він виявляє: антикорупційної політики немає, декларацій конфліктів інтересів немає, CFO не повідомляв про свої інтереси в пов'язаних компаніях.

Аудитор також виявляє підозрілі платежі: оплата консультаційних послуг фізособі, яка не надавала жодних консультацій (немає звітів, актів). Сума — 200 000 ₴ за рік. Аудитор фіксує: це можуть бути ознаки корупції (відкат або привласнення коштів).

Червоні прапори в поведінці CFO: Як розпізнати ранні ознаки

Аудитор повинен вміти розпізнавати ранні ознаки того, що з етичністю CFO можуть бути проблеми. Це дозволяє вжити заходів до того, як проблеми стануть критичними.

Поведінкові червоні прапори

1 прапор — надмірна секретність. CFO не ділиться інформацією з командою, не пояснює свої рішення, не допускає нікого до своєї роботи. Він тримає всі ключові знання в собі, щоб ніхто не міг його проконтролювати.

2 прапор — небажання визнавати помилки. CFO ніколи не визнає, що помилився. Він завжди знаходить виправдання або перекладає відповідальність на інших. Це ознака того, що він більше піклується про свій імідж, ніж про правильність рішень.

3 прапор — надмірна агресивність у захисті своїх рішень. Коли хтось ставить під сумнів рішення CFO, він реагує агресивно, не дає пояснень, переходить до особистостей. Це ознака того, що він захищає не рішення, а себе.

4 прапор — непропорційний спосіб життя. CFO живе значно краще, ніж дозволяє його офіційна зарплата. Це може свідчити про додаткові доходи, які не відображені офіційно.

5 прапор — часта зміна постачальників або контрагентів. Якщо CFO регулярно змінює постачальників, це може означати, що він шукає тих, хто запропонує кращі особисті умови.

6 прапор — відсутність документації. Якщо CFO не документує свої рішення, не залишає слідів, це може означати, що він хоче уникнути контролю.

7 прапор — небажання відпускати повноваження. CFO не делегує, не готує заміну, не навчає підлеглих. Це може означати, що він хоче зберегти контроль, щоб ніхто не міг його викрити.

Як аудитор виявляє ці прапори

Аудитор використовує спостереження, інтерв'ю та аналіз документів. Він спостерігає за поведінкою CFO на зустрічах, аналізує його стиль спілкування, реакцію на критику. Він проводить інтерв'ю з співробітниками, запитуючи про поведінку CFO. Він аналізує документи, шукаючи прогалини в документації.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор виявляє кілька червоних прапорів: CFO тримає всі ключові знання в собі, не делегує; ніколи не визнає помилок; агресивно реагує на критику; живе набагато краще, ніж дозволяє зарплата; часто змінює постачальників; не документує рішення; не готує заміну. Аудитор фіксує: є кілька червоних прапорів, які свідчать про потенційні проблеми з етичністю.

Як перевіряти систему внутрішнього контролю за етичністю

Система внутрішнього контролю за етичністю — це механізми, які виявляють та запобігають порушенням етичних принципів. Аудитор перевіряє, чи існує така система, чи вона працює.

Що включає система контролю за етичністю

1 — кодекс етики. Це документ, який визначає принципи поведінки, правила, заборони. Він повинен бути затверджений власником, доведений до всіх співробітників, підписаний ними.

2 — процедура декларування конфліктів інтересів. CFO та інші ключові співробітники повинні регулярно подавати декларації про відсутність конфліктів інтересів.

3 — механізми виявлення порушень. Це можуть бути внутрішні аудити, ревізії, гарячі лінії для повідомлень про порушення.

4 — покарання за порушення. Система повинна передбачати санкції за порушення етичних принципів — від догани до звільнення та кримінального переслідування.
5 — регулярний моніторинг. Система повинна регулярно перевірятися на ефективність.

Як аудитор оцінює ефективність системи

Аудитор перевіряє: чи є всі документи, чи вони актуальні, чи дотримуються. Він проводить інтерв'ю з співробітниками, запитуючи, чи знають вони про кодекс етики, чи розуміють його, чи бачили випадки порушень. Він перевіряє, чи були випадки виявлення порушень, чи були покарання, чи призвело це до змін у поведінці.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор перевіряє систему контролю за етичністю. Він виявляє: кодекс етики відсутній; процедура декларування конфліктів відсутня; механізми виявлення порушень відсутні; покарання не передбачені; моніторинг не проводиться. Аудитор фіксує: система контролю за етичністю повністю відсутня.

Документування перевірки етичності

Аудитор фіксує результати перевірки етичності в WP. Це особливо важливо, тому що висновки про недоброчесність можуть мати серйозні наслідки. Документування повинно бути ретельним і доказовим.

Що включає WP

1 розділ — результати інтерв'ю. Аудитор фіксує ключові відповіді CFO, власника, співробітників. Він зазначає розбіжності в відповідях, червоні прапори.
2 розділ — операції з пов'язаними сторонами. Аудитор фіксує всі виявлені операції, оцінку ринковості цін, розрахунок переплат, ознаки конфлікту інтересів.
3 розділ — аналіз антикорупційної відповідності. Аудитор фіксує наявність/відсутність антикорупційної політики, декларацій, підозрілих платежів.
4 розділ — червоні прапори. Аудитор фіксує всі виявлені поведінкові ознаки, які можуть свідчити про проблеми.
5 розділ — оцінка системи контролю. Аудитор фіксує наявність/відсутність кодексу етики, процедур, механізмів виявлення.
6 розділ — висновки та рекомендації. Аудитор робить загальний висновок про етичність CFO та дає конкретні рекомендації.

Приклад заповнення для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор заповнює WP. Він фіксує: виявлено три операції з пов'язаними сторонами з сукупними втратами 1,2 млн ₴ на рік; антикорупційна політика відсутня; підозрілі платежі на 200 000 ₴; кілька червоних прапорів у поведінці; система контролю повністю відсутня.

Аудитор робить висновок: є суттєві ознаки недоброчесності CFO. Рекомендації: припинити операції з пов'язаними сторонами, провести незалежний аудит, розглянути питання про звільнення CFO.

Зв'язок з GIAS: Шахрайство та ризики недоброчесності

GIAS 2025 вимагає, щоб аудитор оцінював ризик шахрайства та недоброчесності при плануванні аудиту. Це 1 з найважливіших вимог, яка захищає власника від втрат, пов'язаних з шахрайством.

Яку проблему вирішує GIAS

Якщо CFO недоброчесний, це створює ризик суттєвих викривлень у звітності та прямого шахрайства. Аудитор зобов'язаний оцінити цей ризик і врахувати його при плануванні аудиту. Якщо є ознаки недоброчесності, аудитор повинен збільшити обсяг процедур, щоб виявити можливі маніпуляції. Це означає, що власник отримує додатковий захист: аудитор не просто перевіряє звітність, але й активно шукає ознаки шахрайства.

Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується

Якщо аудитор не оцінює ризик недоброчесності CFO, він може пропустити шахрайство або маніпуляції. Власник не дізнається про проблеми, поки не стане пізно. Втрати можуть бути катастрофічними — від мільйонів ₴ до банкрутства.

Напр., якщо аудитор не перевірить операції з пов'язаними сторонами, він може не помітити, що CFO виводить кошти через фіктивні договори. Власник може роками не знати про втрати, поки не стане очевидно, що бізнес збитковий через системне розкрадання. Коли проблема буде виявлена, повернути втрачене буде вже неможливо.

Як аудитор перевіряє корисність функції контролю за етичністю

Аудитор оцінює не просто, чи є кодекс етики, а чи дійсно він працює. Він перевіряє: чи є механізми виявлення конфліктів інтересів, чи проводяться перевірки, чи є покарання за порушення, чи призводить система до зменшення кількості порушень.

Якщо система є, але порушення продовжуються — система неефективна. Якщо системи немає, а порушень немає — це може бути випадковістю або ознакою того, що порушення просто не виявляються.
Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор робить висновок: функція контролю за етичністю відсутня. Кодексу етики немає, конфлікти інтересів не виявляються, порушення не караються. Це створює суттєвий ризик шахрайства та втрат. Власник повинен негайно вжити заходів для створення системи контролю за етичністю.

Практичний кейс: Вимкнена Камера — Як розпізнати токсичну поведінку cfo ще до початку роботи

Аудитор, який оцінює поведінку та етичність CFO, не обмежується аналізом документів та інтерв'ю. Він також звертає увагу на те, як CFO поводиться в різних ситуаціях, особливо в тих, де немає формальних правил — напр., під час найму ключових співробітників.
Цей кейс демонструє, як поведінка CFO на етапі відео-співбесіди може бути яскравим індикатором проблем у корпоративній культурі, управлінському стилі та етичних принципах. Він показує, як 1 подія розкриває системні проблеми — подвійні стандарти, зверхність, ігнорування базових норм поваги, несприйняття відмови та слабкість HR-функції.

Опис ситуації

Кандидата на посаду гол. бухгалтера запрошують на відео-співбесіду до виробника полімерних сантехнічних виробів — підприємства, розташованого за 40 км від Дніпра, в селищі Надієвка, на вулиці Польовій. На ринку воно відоме своїм асортиментом сантехнічних виробів із пластику.
Перед початком зустрічі CFO особисто повідомляє кандидату: Я хворію, тому не вмикатиму камеру. Проведемо співбесіду в такому форматі.
Кандидат — досвідчений професіонал, який знає собі ціну. Він спокійно, без емоцій, але чітко відповідає: Я розумію, але для мене важливо бачити людину, з якою я обговорюю вакансію. Невербальна комунікація — важлива частина взаємодії в команді. Якщо ви не готові до повноцінної розмови з увімкненою камерою, давайте перенесемо зустріч на інший день, коли ви одужаєте.
CFO наполягає: Я хвора, але розмовляти можу. Камера не потрібна.
Кандидат, залишаючись професійним, але непохитним, відмовляється від проведення співбесіди в такому форматі.
Що ця ситуація розкриває про CFO: Аудиторський погляд
У контексті аудиту поведінки CFO та корпоративної культури ця ситуація є яскравим червоним прапором. Вона демонструє рівень прозорості, токсичності або управлінського хаосу всередині компанії ще до початку роботи.

1 — порушення базових норм ділової етики та подвійні стандарти.

Компанія вимагає від кандидата повної відкритості: проходження складних етапів відбору, підготовки до відео-зустрічі, налаштування камери. Кандидат вкладає час і ресурси в те, щоб зустріч відбулася на належному рівні. Але ключова особа — CFO — дозволяє собі ігнорувати базові правила відеокомунікації.
Аудитор бачить у цьому ознаку подвійних стандартів: CFO встановлює правила для інших, але не дотримується їх для себе. Вона ставить себе вище загальноприйнятих норм. Це створює ризик того, що в робочих процесах вона також буде діяти за принципом для мене одні правила, для вас — інші. Вона може вимагати прозорої звітності від підлеглих, але сама приховувати проблеми. Вона може вимагати дотримання строків, але сама ігнорувати дедлайни.

2 — ознака токсичної атмосфери або мікро-менеджменту.

Керівник фін. департаменту прикривається вигаданими чи реальними станами здоров'я, але при цьому продовжує контролювати найм у такий закритий спосіб. Це свідчить про те, що в колективі може панувати страх, тиск або повна відсутність прозорої комунікації.
Аудитор бачить у цьому ознаку того, що CFO не готова до відкритого діалогу. Вона уникає прямого контакту, не хоче показувати себе, але при цьому хоче контролювати процес. Це характерно для авторитарного стилю управління, який не сприяє довірі та відкритості в команді.

3 — слабкість HR-функції та її залежність від топ менеджменту.

Кадровик не може організувати нормальний формат зустрічі та виправдовує закриту поведінку керівника. Це вказує на слабкість HR-служби — вона не має достатнього впливу на топ менеджмент і змушена прикривати його дивну поведінку.
Аудитор бачить у цьому системну проблему: HR не виконує свою захисну функцію, не захищає кандидатів від некоректної поведінки керівництва, не забезпечує справедливі процедури. Це означає, що в компанії відсутній баланс влади, HR є не партнером бізнесу, а виконавцем волі топ менеджменту.

4 — несприйняття відмови.

Кандидат чітко озвучив свою позицію і запропонував альтернативу — перенести зустріч на інший день, коли CFO зможе бути повністю присутньою. Але CFO не сприйняла цю пропозицію. Вона продовжила наполягати на своєму, не враховуючи позицію кандидата.

Аудитор бачить у цьому ознаку того, що CFO не здатна до діалогу, не готова шукати компроміси, а наполягає на своєму навіть тоді, коли це створює дискомфорт для іншої сторони. У робочих процесах це може проявлятися в тому, що вона не приймає зворотного зв'язку, не визнає помилок, не йде на компроміси.

Як це впливає на роботу майбутнього головного бухгалтера

Ця ситуація — не просто неприємний момент на співбесіді. Це прогноз майбутніх робочих відносин. Кандидат, який погоджується на роботу після такої співбесіди, отримує не просто посаду — він отримує середовище, в якому йому доведеться працювати.

1 наслідок — відсутність прозорості в комунікації. Якщо CFO ховається за чорним екраном під час співбесіди, в робочих процесах вона також буде уникати прямого контакту. Коли виникнуть проблеми — а вони виникнуть — CFO буде уникати відповідальності, перекладати провину, закриватися від діалогу. Вона не буде пояснювати свої рішення, не буде давати зворотний зв'язок, не буде брати участь у вирішенні криз.

2 наслідок — неповага до часу та ресурсів інших. CFO не поважає час кандидата, який готувався до зустрічі. В робочих процесах це проявиться в тому, що вона буде ігнорувати дедлайни, не попереджати про зміни, вимагати термінових звітів без пояснення причин.

3 наслідок — неможливість побудови довірчих відносин. Без візуального контакту неможливо побудувати довіру. Кандидат не бачить обличчя CFO, не може оцінити її реакції, не може зрозуміти, чи щира вона. Це ускладнює співпрацю, створює напругу, збільшує ризик непорозумінь.

Як сприймати цю ситуацію кандидату

Для кандидата ця ситуація — не просто неприємний момент на співбесіді. Це сигнал і індикатор майбутньої роботи.

Як сигнал зберегти свій час. Кандидат матиме справу з керівником, який ховається від прямого контакту, не поважає чужий час і ресурси (кандидат готувався до відеозв'язку, налаштовував простір) і встановлює правила в односторонньому порядку. Якщо таке відбувається на етапі співбесіди, що буде в робочих процесах?

Як індикатор майбутньої поведінки CFO. Якщо на етапі співбесіди CFO ховається за вимкненою камерою через хворобу, то в робочих процесах така людина, найімовірніше, уникатиме відповідальності, перекладатиме провину й закриватиметься від конструктивного діалогу під час вирішення кризових ситуацій. Це прогноз, який варто врахувати.

Як реагувати кандидату: Стратегія поведінки

1 крок — зайняти спокійну, але чітку професійну позицію.

Не варто влаштовувати конфлікт чи виказувати обурення. Краще показати готовність до діалогу, але з дотриманням професійного рівня. Кандидат повинен продемонструвати, що він цінує свої ресурси та час.

2 крок — запропонувати альтернативу.

Чітко і спокійно пояснити свою позицію: Для мене важливо бачити людину, з якою я обговорюю вакансію. Чи можемо ми перенести зустріч на інший день, коли ви одужаєте і зможете повноцінно вийти на зв'язок з увімкненою камерою?

3 крок — оцінити ризики та зробити висновки.

Якщо CFO наполягає на проведенні сліпого інтерв'ю (де кандидат бачить чорний екран або аватарку, а його оцінюють), або якщо кандидат відчуває, що його позицію ігнорують, це привід серйозно замислитися: чи варто взагалі йти в компанію, де топ менеджмент демонструє закритість і неуважність до базової поваги ще на порозі?

Чого не варто робити кандидату:

1. Не варто погоджуватися на сліпу співбесіду без застережень. Це покаже, що кандидат готовий терпіти будь-які умови, що в майбутньому буде використано проти нього.
2. Не варто конфліктувати з кадровиком або CFO. Конфлікт не допоможе, а тільки зіпсує враження.
3. Не варто робити поспішних висновків, якщо це одноразова ситуація. Але якщо є інші червоні прапори — це системна проблема.

Приклад для ТОВ «Свіжий Хліб»: Як би виглядала ця ситуація

Якби на ТОВ «Свіжий Хліб» відбувалася подібна співбесіда, аудитор використав би її для оцінки CFO. Він би зафіксував:

- CFO не вмикає камеру, посилаючись на хворобу, але проводить співбесіду. Це демонструє, що вона ставить себе вище встановлених норм.

- HR-менеджер виправдовує поведінку CFO, що свідчить про слабкість HR-функції.
- Кандидат, який погодився на сліпе інтерв'ю, отримав роботу, але через кілька місяців звільнився через неможливість співпрацювати з CFO.
- Аудитор зробив би висновок: поведінка CFO є індикатором системних проблем з комунікацією, етичністю та корпоративною культурою. Вона створює ризик втрати кваліфікованих кадрів, погіршення клімату в команді та зниження якості роботи.

Що цей кейс дає аудитору

Для аудитора цей кейс є цінним джерелом інформації про CFO. Він показує:
- Стиль управління. CFO уникає прямого контакту, контролює процес з дистанції. Це ознака авторитарного стилю, який не сприяє відкритості та довірі.
- Етичні принципи. CFO порушує базові норми ділової етики, вимагаючи від інших того, що не готова дати сама. Це ознака подвійних стандартів.
- Комунікацію. CFO уникає прозорої комунікації, що створює ризик того, що в робочих процесах вона також буде уникати відповідальності та зворотного зв'язку.
- Корпоративну культуру. В компанії панує страх перед керівництвом, HR не має достатнього впливу. Це ознака токсичної культури.
- Несприйняття відмови. CFO не готова до діалогу, наполягає на своєму навіть коли це створює дискомфорт для іншої сторони.

Аудитор фіксує ці спостереження як червоні прапори. Вони підтверджуються при перевірці документів та інтерв'ю зі співробітниками. Якщо CFO поводиться так на етапі найму, це означає, що в робочих процесах вона також буде уникати відповідальності, ховатися за виправданнями та ігнорувати зворотний зв'язок.

Висновки для аудитора

Цей кейс показує, що аудитор не повинен ігнорувати дрібниці на кшталт поведінки CFO під час співбесід. Такі деталі часто є індикаторами системних проблем, які потім проявляються у фін. втратах, конфліктах, плинності кадрів, зниженні якості звітності.

Аудитор повинен:

1. Звертати увагу на поведінку CFO в неформальних ситуаціях, оскільки вона часто розкриває більше, ніж формальні інтерв'ю.
2. Оцінювати, чи відповідають дії CFO заявленим принципам та стандартам.
3. Аналізувати роль HR у забезпеченні дотримання норм — якщо HR слабкий, це означає, що компанія не має захисних механізмів.
4. Включати такі спостереження до загальної оцінки етичності та якості управління CFO.

Глава 8. Практичні інструменти для аудиту CFO

Чек-лист аудиту фін. функції

Аудитор підходить до завершальної частини підручника — практичних інструментів, які читач зможе взяти і використовувати в роботі. Цей розділ не пояснює, чому щось важливо, — він дає готові інструменти для перевірки.

Чек-лист — це структурований алгоритм дій, який веде аудитора від початку до кінця перевірки. Він побудований за логікою, яка відповідає реальному ходу аудиту: від розуміння бізнесу до конкретних перевірок, від загального до деталей, від простих питань до складних.

Для власника бізнесу чек-лист дає відповідь на головне питання: Що саме перевіряє аудитор і чому це важливо для мого прибутку? Кожен пункт чек-листа має практичне обґрунтування — що станеться, якщо цей аспект не перевіряти, або якщо він виявиться проблемним.

Логіка побудови чек-листа

Аудитор не перевіряє все підряд. Він рухається за логікою, яка дозволяє спочатку зрозуміти бізнес, потім оцінити ризики, потім перевірити конкретні ділянки, і нарешті зробити висновки. Чек-лист побудований за цією логікою.

1 блок — розуміння бізнесу та стратегії. Без цього будь-яка перевірка буде безсистемною. Аудитор повинен зрозуміти, чим займається підприємство, які його цілі, які ризики, яка стратегія. Це дає контекст для всіх наступних перевірок.

2 блок — оцінка системи управління ризиками та контролів. Це перевірка того, чи створив CFO систему, яка захищає бізнес від втрат. Чи є контролі, чи вони працюють, чи вони покривають ключові ризики.

3 блок — перевірка управління грошима та фінансуванням. Це оцінка того, чи правильно CFO управляє грошовими потоками, чи ефективно залучає фінансування, чи правильно оцінює інвестиції.

4 блок — перевірка управління командою та комунікацією. Це оцінка того, чи правильно CFO управляє людьми, чи добре комунікує з власником та менеджерами, чи дотримується етичних принципів.

5 блок — формування висновків та рекомендацій. Це перетворення результатів перевірки на практичні рекомендації, які допоможуть власнику збільшити прибуток та зменшити ризики.

Така логіка відповідає реальному ходу аудиту. Аудитор не починає з перевірки конкретних операцій — він спочатку розуміє бізнес і оцінює ризики. І тільки потім переходить до деталей.

Блок **1. Розуміння бізнесу та стратегії**

Цей блок — 1й крок аудитора. Без нього всі наступні перевірки втрачають сенс, тому що аудитор не знає, що важливо, а що другорядне, які ризики критичні, а які можна ігнорувати.

Розуміння бізнесу

1. Який основний вид діяльності підприємства? Які продукти або послуги? — Відповідь дає контекст: що перевіряти, на що звертати увагу. Напр., для виробництва критичні запаси та собівартість, для торгівлі — дебіторська заборгованість.

2. Хто основні покупці та постачальники? Чи є залежність від окремих контрагентів? — Якщо більше 30% виручки припадає на 1 покупця, це ризик концентрації. Якщо він піде, бізнес втратить значну частину доходу.

3. Які конкурентні переваги підприємства? — Це дозволяє оцінити, чи інвестиції CFO спрямовані на посилення переваг, чи на другорядні напрямки.

4. Яка структура витрат? Які основні статті? — Дозволяє оцінити, чи правильно CFO управляє витратами, чи є потенціал для оптимізації.

5. Які ключові показники ефективності використовуються в бізнесі? — Показує, чи розуміє CFO, що важливо для бізнесу, чи використовує правильні метрики.

Стратегія та цілі

1. Чи є у підприємства документована стратегія на 3-5 років? — Без стратегії інвестиційні рішення випадкові, команда не розуміє напрямку, власник не може оцінити ефективність CFO.

2. Які фін. цілі стоять перед CFO? — Дозволяє оцінити, чи досягає CFO цілей, чи цілі реалістичні.

3. Чи відповідають інвестиційні рішення стратегії? — Перевіряє, чи не витрачає CFO гроші на проєкти, які не наближають бізнес до стратегічних цілей.

4. Як CFO комунікує стратегію команді? — Якщо команда не знає стратегії, вона не може працювати на досягнення цілей.

Ризики бізнесу

1. Які основні ризики, що загрожують досягненню цілей? — Ринкові, операційні, фінансові, регуляторні. Аудитор оцінює, чи знає CFO про ці ризики, чи враховує їх.
2. Чи проводиться системна оцінка ризиків? — Ризики повинні оцінюватися регулярно, а не разово.
3. Чи покривають контролі ці ризики? — Найважливіше питання: чи є контролі, які запобігають матеріалізації ризиків у втрати.

Блок **2. Оцінка системи управління ризиками та контролів**

Цей блок — перевірка того, чи створив CFO систему, яка захищає бізнес від втрат. Якщо система слабка, всі наступні перевірки виявлять більше проблем.

Контрольне середовище

1. Чи є на підприємстві документовані облікові політики? Коли вони востаннє переглядалися? — Без політик бухгалтери трактують операції по-різному, що призводить до помилок у звітності та неправильних управлінських рішень.
2. Чи проводяться навчання для фін. команди? — Якщо команда не навчається, вона не знає змін у законодавстві, що призводить до помилок, штрафів, переплат податків.
3. Чи затверджує власник ключові фін. рішення? — Якщо ні, CFO може приймати рішення, які вигідні йому, але не бізнесу.
4. Чи є розподіл обов'язків, який виключає конфлікт інтересів? — 1 людина не повинна мати можливість ініціювати, виконувати та контролювати операцію.
5. Чи є кодекс етики? Чи ознайомлений з ним CFO? — Без кодексу етики співробітники не знають меж дозволеного, що створює ризик шахрайства.

Оцінка ризиків

1. Чи існує регулярний процес ідентифікації ризиків? — Без цього ризики виявляються випадково, коли вони вже призвели до втрат.
2. Чи враховуються зміни в законодавстві, ринку, технологіях? — Якщо ні, підприємство реагує на зміни з запізненням, що коштує грошей.
3. Чи оцінюються ризики шахрайства? — Якщо ні, схеми шахрайства залишаються непоміченими.
4. Чи задокументовані результати оцінки ризиків? — Без документування оцінка не має доказової сили і не може бути перевірена.

Контрольні дії

1. Чи є подвійний підпис платіжних доручень? — Відсутність подвійного підпису створює ризик несанкціонованих платежів.
2. Чи проводиться інвентаризація з участю бухгалтера? — Формальна інвентаризація не виявляє недостач і приховує втрати.
3. Чи є процедура перевірки контрагентів та кредитні ліміти? — Без цього підприємство надає кредити ненадійним покупцям, що призводить до втрат від безнадійної заборгованості.
4. Чи контролюється доступ до систем обліку та банківських рахунків? — Несанкціонований доступ створює ризик маніпуляцій.
5. Чи затверджуються значні витрати та інвестиції належним чином? — Без затвердження великі витрати можуть бути необґрунтованими.
6. Чи перевіряється виконання контрольних процедур? — Якщо процедури не перевіряються, вони перестають виконуватися.

Інформація та комунікація

1. Чи отримує власник своєчасну та зрозумілу звітність? — Якщо ні, він приймає рішення на основі застарілих або незрозумілих даних.
2. Чи отримують топ-менеджери необхідну фін. інформацію? — Якщо ні, вони приймають рішення без фін. обґрунтування.
3. Чи є канали для повідомлення про порушення? — Якщо ні, співробітники не повідомляють про проблеми, які бачать.
4. Чи проводиться регулярний зворотний зв'язок від стейкхолдерів? — Без зворотного зв'язку CFO не знає, чи влаштовує його комунікація.

Моніторинг

1. Чи проводиться регулярний моніторинг контрольних процедур? — Без моніторингу система контролю руйнується непомітно.
2. Чи документуються результати моніторингу? — Без документування немає доказів того, що моніторинг проводився.

3. Чи усуваються виявлені недоліки? — Якщо недоліки не усуваються, вони накопичуються і створюють критичні ризики.
4. Чи проводиться внутрішній аудит або ревізії? — Внутрішній аудит дає незалежну оцінку системи контролю.

Блок **3. Перевірка управління грошима та фінансуванням**

Цей блок — оцінка того, чи правильно CFO управляє грошима та фінансуванням, чи створює він вартість, чи захищає активи.

Управління грошима та ліквідністю

1. Чи існує система прогнозування грошових потоків? — Без прогнозування підприємство ризикує касовими розривами.
2. Чи регулярно оновлюється прогноз (щотижня)? — Раз на місяць недостатньо для оперативного управління.
3. Чи порівнюються фактичні показники з прогнозними? — Без порівняння немає навчання та покращення.
4. Чи достатній запас ліквідності? — Якщо грошей на рахунку менше, ніж поточні зобов'язання, ризик касового розриву високий.
5. Чи управляється дебіторська заборгованість (кредитні ліміти, контроль термінів, стягнення)? — Без управління дебіторська заборгованість зростає, створюючи втрати.
6. Чи використовуються можливості відстрочення платежів постачальникам? — Якщо ні, підприємство платить раніше, ніж потрібно, втрачаючи безкоштовне фінансування.
7. Чи контролюється касова дисципліна та управління готівкою? — Порушення касової дисципліни створює ризик втрати готівки.

Залучення фінансування

1. Яка структура капіталу? Чи оптимальне співвідношення власного і позикового, коротко- і довгострокового? — Неправильна структура збільшує вартість капіталу та ризик рефінансування.
2. Яка вартість капіталу (WACC)? Чи менша вона за рентабельність активів (ROA)? — Якщо WACC > ROA, підприємство знищує вартість.
3. Чи використовуються різні джерела фінансування (кредити, лізинг, факторинг, державні програми)? — Залежність від 1 джерела збільшує ризик.
4. Чи проводиться порівняння умов різних банків? — Без порівняння підприємство платить більше, ніж могло б.
5. Чи є кредитна лінія або овердрафт для покриття касових розривів? — Якщо ні, ризик касового розриву критичний.
6. Чи використовуються державні програми підтримки бізнесу? — Якщо ні, підприємство втрачає дешеве фінансування.
7. Чи управляються валютні та % ризики? — Якщо ні, зміни курсів та ставок можуть призвести до значних втрат.

Оцінка інвестицій

1. Які методи оцінки інвестицій використовуються (NPV, IRR, дисконтований строк окупності)? — Використання тільки простого строку окупності призводить до неправильних рішень.
2. Чи правильно визначається ставка дисконтування з урахуванням ризику проєкту? — Неправильна ставка спотворює оцінку.
3. Чи враховуються всі грошові потоки (податковий ефект, зміни в оборотному капіталі, ліквідаційна вартість)? — Неповний розрахунок спотворює оцінку.
4. Чи проводиться аналіз чутливості та сценарний аналіз? — Без цього ризики інвестицій не оцінюються.
5. Чи відповідають інвестиції стратегії підприємства? — Якщо ні, гроші витрачаються не на те.
6. Чи проводиться пост-аудит реалізованих інвестицій? — Без пост-аудиту помилки повторюються.
7. Чи правильно оцінюються нематеріальні інвестиції (IT, маркетинг, навчання)? — Якщо ні, прибуткові проєкти можуть бути відхилені.

Блок **4. Перевірка управління командою та комунікацією**

Цей блок — оцінка того, чи правильно CFO управляє людьми, чи добре комунікує з власником та менеджерами, чи дотримується етичних принципів.

Управління командою

1. Чи є чітка організаційна структура фін. функції? — Без структури люди не знають, хто за що відповідає.
2. Чи актуальні посадові інструкції? — Застарілі інструкції не відповідають реальним обов'язкам.
3. Чи є система оцінки персоналу? — Без системи люди не знають, чи добре вони працюють.
4. Чи є план навчання та розвитку? — Без навчання кваліфікація не зростає, команда відстає від змін.

5. Чи є система мотивації (зарплата, бонуси, нематеріальна мотивація)? — Без мотивації люди не хочуть працювати добре.
6. Чи є планування наступності (заміщення ключових співробітників)? — Без плану втрата ключового співробітника призводить до втрати знань.
7. Яка плинність кадрів у фін. команді? — Висока плинність — ознака проблем з управлінням.

Комунікація

1. Чи отримує власник регулярну, зрозумілу, аналітичну звітність? — Без цього власник не розуміє, що відбувається.
2. Чи проводяться регулярні зустрічі з власником? — Без зустрічей немає системної комунікації.
3. Чи отримують топ-менеджери необхідну фін. інформацію? — Без даних вони приймають рішення наосліп.
4. Чи попереджає CFO власника про ризики заздалегідь? — Якщо ні, власник дізнається про проблеми постфактум.
5. Чи дає CFO рекомендації та пропозиції рішень? — Якщо ні, власник не знає, що робити.
6. Чи отримує CFO зворотний зв'язок від стейкхолдерів? — Без зворотного зв'язку він не знає, чи ефективна його комунікація.
7. Чи є комунікація з зовнішніми стейкхолдерами (банки, інвестори, регулятори)? — Слабка комунікація впливає на умови фінансування та репутацію.

Етичність

1. Чи є кодекс етики на підприємстві? — Без кодексу немає чітких правил поведінки.
2. Чи дотримується CFO кодексу етики? — Перевіряється через фактичну поведінку та рішення.
3. Чи є конфлікти інтересів у CFO (операції з пов'язаними сторонами)? — Конфлікти інтересів створюють прямі втрати бізнесу.
4. Чи декларуються конфлікти інтересів? — Якщо ні, вони приховуються, що є порушенням.
5. Чи є операції, які виглядають підозрілими (завищені ціни, фіктивні послуги)? — Такі операції можуть бути ознаками шахрайства.
6. Чи є ознаки маніпуляцій з даними? — Маніпуляції спотворюють звітність і вводять власника в оману.
7. Чи є антикорупційна політика та процедури? — Без них ризик корупції високий.
8. Чи є червоні прапори в поведінці CFO (секретність, небажання визнавати помилки, агресивність)? — Такі ознаки можуть свідчити про проблеми.

Блок **5. Формування висновків та рекомендацій**

Цей блок — завершальний етап аудиту. Аудитор перетворює результати перевірки на практичні рекомендації для власника.

Аналіз та систематизація

1. Які прогалини виявлені в кожному з 4 блоків? — Розрізнені факти перетворюються на системну картину.
2. Які прогалини є критичними (створюють ризик значних втрат)? — Прогалини ранжуються за важливістю.
3. Які прогалини є другорядними? — Не всі проблеми потребують негайного вирішення.
4. Які причини виявлених проблем? — Рекомендації повинні враховувати причини, а не тільки наслідки.

Формування висновків

1. Яка загальна оцінка системи управління ризиками та контролів? — Система працює, має недоліки або не працює?
2. Яка загальна оцінка управління грошима та фінансуванням? — Чи створює CFO вартість, чи знищує?
3. Яка загальна оцінка управління командою та комунікацією? — Чи ефективно CFO управляє людьми та стейкхолдерами?
4. Яка загальна оцінка етичності CFO? — Чи можна довіряти CFO?

Рекомендації

1. Які першочергові дії для усунення критичних прогалин? — Що робити негайно, щоб запобігти втратам?
2. Які планові дії для усунення другорядних прогалин? — Що робити в наступні 3-6 місяців?
3. Який прогнозований економічний ефект від рекомендацій? — Скільки грошей збереже або принесе кожна рекомендація?
4. Хто відповідальний за виконання рекомендацій? — Без відповідальних рекомендації не виконуються.
5. Які терміни виконання? — Без термінів виконання затягується.
6. Як буде контролюватися виконання рекомендацій? — Без контролю виконання не перевіряється.

Як використовувати чек-лист на практиці

Чек-лист — це не список, який потрібно пройти механічно від початку до кінця. Це інструмент, який адаптується до конкретної ситуації.

1 — адаптація до масштабу. Для малого підприємства з оборотом 10 млн ₴ багато пунктів чек-листа можна пропустити або спростити. Для великого підприємства з оборотом 500 млн ₴ — всі пункти важливі.
2 — адаптація до галузі. Для виробничого підприємства критичні запаси та собівартість, для торгового — дебіторська заборгованість, для IT-компанії — НМА та зарплати. Чек-лист коригується відповідно.
3 — пріоритезація. Не всі пункти однаково важливі. Аудитор починає з критичних ризиків, потім переходить до важливих, потім до другорядних.
4 — документування. Відповіді на кожен пункт фіксуються в WP. Це дозволяє показати, що було перевірено, які висновки, які докази.
5 — використання як основи для звіту. Результати чек-листа перетворюються на структурований звіт для власника.
Приклад використання чек-листа для ТОВ «Свіжий Хліб»
Аудитор проходить чек-лист для ТОВ «Свіжий Хліб». Він фіксує:
Блок **1.** Бізнес — виробництво хлібобулочних виробів. Основні покупці — мережі супермаркетів. Конкурентна перевага — свіжість та якість. Стратегії немає. Основні ризики — зростання цін на сировину, затримки оплат від покупців.
Блок **2.** Контрольне середовище — слабке. Політик немає, навчання не проводиться. Оцінка ризиків не проводиться. Контрольні дії — подвійний підпис відсутній, інвентаризація формальна, кредитних лімітів немає. Інформація та комунікація — звітність власнику раз на квартал, без аналітики. Моніторинг — не проводиться.
Блок **3.** Управління грошима — прогнозування відсутнє, дебіторська заборгованість зростає, кредиторська заборгованість не використовується. Структура капіталу — неоптимальна, висока частка короткострокових зобов'язань. Інвестиції оцінюються за простим строком окупності, пост-аудит не проводиться.
Блок **4.** Управління командою — структура є, але не працює, оцінка персоналу відсутня, навчання не проводиться. Комунікація — власник не розуміє звітності, менеджери не отримують даних. Етичність — виявлені конфлікти інтересів, операції з пов'язаними сторонами, ознаки маніпуляцій.
Висновок: система управління ризиками та контролів незадовільна. Виявлені критичні прогалини, які створюють прямі втрати понад 3 млн ₴ на рік та ризик шахрайства.
Рекомендації: припинити операції з пов'язаними сторонами, запровадити подвійний підпис, впровадити прогнозування грошових потоків, розробити стратегію, оновити структуру команди, впровадити систему оцінки та навчання.

Зв'язок з GIAS 2025

GIAS 2025 вимагає, щоб аудитор документував свої процедури та висновки. Чек-лист є частиною цього документування. Він показує, що аудитор системно підійшов до перевірки, не пропустив важливих аспектів, і його висновки обґрунтовані.
Яку проблему вирішує GIAS
Без системного підходу аудитор може пропустити критичні ризики. Чек-лист гарантує, що всі важливі аспекти перевірені. Це захищає власника від втрат, які могли б виникнути через неповну перевірку.
Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується
Якщо аудитор не використовує системний підхід, він може пропустити прогалини, які призводять до втрат. Власник не отримує повної картини, приймає неправильні рішення, втрачає гроші.
Як аудитор перевіряє корисність функцій CFO через чек-лист
Чек-лист побудований так, щоб оцінювати не формальну наявність процедур, а їх реальну ефективність. Кожен пункт перевіряє, чи допомагає процедура захищати бізнес від втрат. Якщо процедура є, але не працює — це фіксується як прогалина.

Як заповнювати чек-лист: Шкала оцінювання

Чек-лист — це не просто список запитань, на які потрібно відповісти так або ні. Це діагностичний інструмент, який дозволяє оцінити глибину проблеми, її критичність та терміновість вирішення. Тому кожен пункт чек-листа оцінюється за шкалою, яка дає більше інформації, ніж проста бінарна відповідь.
Шкала оцінювання
Аудитор використовує чотирирівневу шкалу для кожного пункту чек-листа:
0 — Відсутнє / не працює. Процедура або контроль повністю відсутні, або існують лише формально, але не виконуються. Це критична прогалина, яка створює прямий ризик втрат. Потребує негайного втручання.
1 — Частково працює / є проблеми. Процедура існує, але виконується несистемно, з порушеннями, не охоплює всі важливі аспекти. Це суттєва прогалина, яка створює ризик, але не критичний. Потребує вирішення в найближчій перспективі.

2 — Працює, але з недоліками. Процедура існує і в основному виконується, але є окремі недоліки, які можуть створити ризик у майбутньому. Потребує вдосконалення в плановому порядку.
3 — Працює повністю. Процедура існує, виконується системно, охоплює всі важливі аспекти, документується. Не створює суттєвого ризику. Потребує лише періодичного моніторингу.

Як визначати оцінку

Оцінка визначається на основі сукупності доказів: інтерв'ю, спостереження, аналіз документів, тести контролів. Аудитор не покладається на 1 відповідь CFO — він перевіряє факти.

Напр., для пункту Чи є подвійний підпис платіжних доручень?:

- Оцінка 0: Подвійного підпису немає взагалі, всі платежі підписує 1 особа. Це критичний ризик несанкціонованих платежів.
- Оцінка 1: Подвійний підпис є на папері, але на практиці підписи ставляться формально, без реальної перевірки. Або подвійний підпис є тільки для платежів понад певну суму, а дрібні платежі не контролюються.
- Оцінка 2: Подвійний підпис є і він виконується, але процедура не документована, або немає чіткого розподілу, хто має право підпису.
- Оцінка 3: Подвійний підпис є, документований, виконується системно для всіх платежів, є контроль за дотриманням процедури.

Як визначати критичність прогалин

Не всі прогалини однакові. Деякі створюють ризик значних фін. втрат, інші — лише незручність. Аудитор визначає критичність за 2 критеріями:

1 критерій — ймовірність настання негативної події. Як часто ця прогалина може призвести до проблем? Якщо ймовірність висока — прогалина критична.

2 критерій — потенційний розмір втрат. Якщо проблема виникне, скільки грошей може втратити підприємство? Якщо втрати можуть бути значними — прогалина критична.

Прогалини з високою ймовірністю та великими втратами визнаються критичними (оцінка 0). Вони потребують негайного усунення.

Прогалини з середньою ймовірністю та середніми втратами визнаються суттєвими (оцінка 1). Вони потребують усунення в найближчі 1-3 місяці.

Прогалини з низькою ймовірністю та малими втратами визнаються другорядними (оцінка 2). Вони можуть бути усунені в плановому порядку.

Як документувати оцінки

Аудитор фіксує оцінку для кожного пункту чек-листа в WP. Він також фіксує:

- Обґрунтування оцінки — які докази стали підставою для такої оцінки.
- Ризики, пов'язані з прогалиною — що може статися, якщо прогалину не усунути.
- Пріоритетність усунення — критична, суттєва, другорядна.

Приклад заповнення для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор заповнює чек-лист для ТОВ «Свіжий Хліб». Він оцінює пункт Чи є подвійний підпис платіжних доручень? як 0 — відсутній. Обґрунтування: платіжні доручення підписує одноосібно CFO, банківська система налаштована з 1 підписом. Ризик: несанкціонований платіж може призвести до втрати всієї суми на рахунку (до 5 млн ₴). Пріоритетність: критична, потребує негайного усунення.

Інший пункт: Чи є система оцінки персоналу? — оцінка 1. Обґрунтування: система оцінки існує формально, але не використовується, оцінка проводиться на око. Ризик: демотивація співробітників, втрата кваліфікованих кадрів. Пріоритетність: суттєва, потребує усунення в найближчі 1-3 місяці.

Ще 1 пункт: Чи є документовані облікові політики? — оцінка 2. Обґрунтування: політики є, але вони застарілі, не враховують зміни в законодавстві. Ризик: помилки в обліку через неправильне трактування операцій. Пріоритетність: другорядна, може бути усунена в плановому порядку протягом пів року.

Як інтерпретувати результати чек-листа

Зібрати відповіді та оцінки — це лише половина роботи. 2 половина — перетворити ці дані на зрозумілі висновки, які допоможуть власнику прийняти правильні рішення. Інтерпретація результатів — це мистецтво бачити загальну картину, а не окремі деталі.

Як перетворити відповіді на висновки

1 крок — групування за блоками. Аудитор збирає всі оцінки за кожним блоком чек-листа і розраховує середню оцінку для блоку. Це показує, які блоки в порядку, а які потребують уваги.

2 крок — виявлення системних проблем. Аудитор шукає, чи є зв'язок між проблемами в різних блоках. Напр., якщо контрольне середовище слабке (оцінки 0-1), це впливає на всі інші компоненти COSO. Проблеми не ізольовані — вони системні.

3 крок — оцінка сукупного ризику. Аудитор оцінює, який загальний ризик створюють виявлені прогалини. Якщо критичних прогалин багато, загальний ризик високий, незалежно від того, що в деяких блоках все добре.
4 крок — формулювання головних висновків. Аудитор формулює 3-5 головних висновків, які найкраще описують стан справ. Напр.: Система контролю не працює, CFO не управляє грошовими потоками системно, Є ознаки недоброчесності CFO.

Як визначати пріоритети

Після того, як висновки сформульовані, аудитор визначає пріоритетність дій. Він використовує матрицю важливість — терміновість:
- Критичні та термінові — прогалини, які створюють ризик значних втрат і потребують негайного втручання. Напр.: відсутність подвійного підпису, конфлікт інтересів, касовий розрив.
- Важливі, але не термінові — прогалини, які створюють ризик, але не критичний, і можуть бути усунені протягом 1-3 місяців. Напр.: відсутність системи оцінки персоналу, застарілі облікові політики.
- Другорядні — прогалини, які не створюють суттєвого ризику і можуть бути усунені в плановому порядку. Напр.: відсутність кодексу етики (якщо немає інших ознак проблем).

Як пов'язувати результати з фінансовими наслідками

Найважливіше для власника — зрозуміти, скільки грошей коштують виявлені проблеми. Аудитор оцінює фін. вплив кожної прогалини:
- Прямі втрати — скільки грошей уже втрачено через прогалину (напр., переплата постачальникам через конфлікт інтересів).
- Потенційні втрати — скільки грошей може бути втрачено в майбутньому, якщо прогалину не усунути (напр., ризик несанкціонованого платежу).
- Втрачена вигода — скільки грошей підприємство не отримує через прогалину (напр., дохід від розміщення тимчасово вільних коштів).

Приклад інтерпретації для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор аналізує результати чек-листа для ТОВ «Свіжий Хліб». Він групує оцінки за блоками:
- Блок 1 (розуміння бізнесу): середня оцінка 1,5. Стратегія відсутня, але бізнес зрозумілий.
- Блок 2 (ризики та контролі): середня оцінка 0,8. Більшість контролів відсутні або не працюють.
- Блок 3 (гроші та фінансування): середня оцінка 1,2. Є проблеми з прогнозуванням, дебіторською заборгованістю, структурою капіталу.
- Блок 4 (команда та комунікація): середня оцінка 1,0. Комунікація слабка, етичність під питанням.

Аудитор виявляє системну проблему: слабке контрольне середовище (Блок 2) впливає на всі інші блоки. Без системи контролю жодна з інших функцій не може працювати ефективно.

Аудитор формулює головні висновки:
1. Система внутрішнього контролю практично відсутня. Більшість ключових контролів не працюють або відсутні.
2. CFO не управляє грошовими потоками системно, що створює ризик касових розривів та додаткових фін. витрат.
3. Виявлено системні конфлікти інтересів, які призводять до прямих втрат бізнесу.
4. Комунікація з власником та менеджерами слабка, власник не отримує повної інформації.

Аудитор оцінює фін. вплив:
- Прямі втрати від конфлікту інтересів — 1,2 млн ₴ на рік.
- Потенційні втрати від несанкціонованих платежів — до 5 млн ₴.
- Втрачена вигода від неефективного управління грошима — 0,5-1 млн ₴ на рік.
- Додаткові витрати на аудит через слабкі контролі — 200 000 ₴ на рік.

Сукупний ефект — понад 2-3 млн ₴ на рік прямих та потенційних втрат.

Аудитор визначає пріоритети:
1. Критичні та термінові: припинити операції з пов'язаними сторонами, запровадити подвійний підпис, впровадити прогнозування грошових потоків.
2. Важливі, але не термінові: розробити стратегію, впровадити систему оцінки персоналу, оновити облікові політики.
3. Другорядні: розробити кодекс етики, впровадити регулярний зворотний зв'язок.

Зв'язок з GIAS: Документування аудиторських процедур

Чек-лист є не просто внутрішнім інструментом аудитора. Він є частиною WP, які відповідають вимогам GIAS 2025. Якісне документування — це не формальність, а захист як для аудитора, так і для власника.

Яку проблему вирішує GIAS через документування

GIAS 2025 вимагає, щоб аудитор документував свої процедури, висновки та докази. Без цього неможливо перевірити якість аудиту, неможливо довести, що аудитор діяв професійно, неможливо захистити власника від неякісних аудитів.

Документування вирішує три проблеми:

1 — доказовість. Якщо через рік виникне питання, чому аудитор зробив той чи інший висновок, робочі документи покажуть, на підставі чого він діяв. Це захищає аудитора від звинувачень у некомпетентності.

2 — системність. Заповнюючи чек-лист, аудитор не пропускає важливі аспекти. Документування гарантує, що перевірка була повною.

3 — прозорість для власника. Якщо власник хоче зрозуміти, як був зроблений висновок, він може побачити WP. Це будує довіру до аудитора.

Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується

Якщо аудитор не документує свої процедури, власник не може бути впевнений, що аудит був якісним. Він не знає, чи всі ризики перевірені, чи висновки обґрунтовані. Це може призвести до того, що власник приймає рішення на основі неповної інформації.

Якщо через рік виявляється проблема, яку аудитор пропустив, але немає доказів того, що він її перевіряв, власник не може довести неякісність аудиту. Він втрачає гроші і не має можливості отримати компенсацію.

Як аудитор використовує чек-лист для документування

Чек-лист стає основою робочих документів. Аудитор заповнює його, фіксуючи:

- Оцінку кожного пункту (0-3)
- Обґрунтування оцінки (які докази, які інтерв'ю, які документи)
- Виявлені ризики
- Пріоритетність усунення

Заповнений чек-лист зберігається в WP разом з іншими доказами — банківськими виписками, договорами, протоколами зустрічей, результатами тестів.

Приклад заповнення чек-листа як WP

Для ТОВ «Свіжий Хліб» аудитор заповнює чек-лист. Кожен пункт супроводжується посиланням на докази:

- Пункт Чи є подвійний підпис платіжних доручень? — оцінка 0. Докази: банківська виписка з 1 підписом, налаштування системи клієнт-банк, інтерв'ю з CFO (підтвердив, що підписує одноосібно).
- Пункт Чи є процедура перевірки контрагентів? — оцінка 0. Докази: відсутність документованих процедур, інтерв'ю з CFO (підтвердив, що перевіряє на око), договори з новими контрагентами без перевірки.
- Пункт Чи проводиться інвентаризація з участю бухгалтера? — оцінка 1. Докази: акти інвентаризації підписані тільки комірником, інтерв'ю з гол. бухгалтером (підтвердив, що не бере участі).

Аудитор також фіксує висновки та рекомендації для кожного пункту:

- Подвійний підпис: рекомендується запровадити протягом 1 тижня, відповідальний — CFO.
- Перевірка контрагентів: рекомендується розробити та впровадити процедуру протягом 1 місяця, відповідальний — CFO з залученням комерц. директора.
- Інвентаризація: рекомендується змінити процедуру з обов'язковою участю бухгалтера протягом 2 місяців, відповідальний — CFO та гол. бухгалтер.

Шаблони звітів аудитора

Аудитор переходить до найважливішого практичного інструменту — шаблонів звітів. Чек-лист допомагає зібрати інформацію, але саме звіт перетворює цю інформацію на документ, який отримає власник. Від якості звіту залежить, чи будуть почуті рекомендації, чи вживе власник заходів, чи зможе аудитор продемонструвати цінність своєї роботи.

Звіт — це не просто перелік виявлених проблем. Це структурований документ, який відповідає на три питання власника: Що виявили? Що це означає для мого бізнесу? Що мені робити? Без чіткої структури звіт стає безсистемним набором фактів, які власник не може використати для прийняття рішень.

Шаблони звітів будуються залежно від типу аудиту. Аудит може бути різним за глибиною, обсягом та метою. Швидкий огляд — для попередньої оцінки, коли потрібно швидко зрозуміти, чи є проблеми. Повний аудит — для детальної перевірки всіх функцій CFO. Аудит за окремими напрямами — коли потрібно перевірити конкретну ділянку, напр., управління грошима або етичність.

Кожен шаблон адаптується до конкретної ситуації, але зберігає загальну логіку: вступ, результати, висновки, рекомендації. Це дозволяє власнику швидко знаходити потрібну інформацію, незалежно від типу звіту.

Логіка побудови звіту

Аудитор будує звіт за структурою, яка відповідає логіці сприйняття власника. Власник не хоче читати технічні деталі — він хоче знати, чи все добре, а якщо ні — що робити.

1 розділ — резюме. Це найважливіша частина звіту, тому що власник часто читає тільки його. Резюме містить загальний висновок, ключові ризики та найважливіші рекомендації в 1-2 сторінках. Якщо власник прочитає тільки резюме, він повинен отримати достатньо інформації для прийняття рішень.

2 розділ — результати перевірки за блоками. Це детальний опис того, що виявлено в кожному з 4 блоків: управління ризиками та контролі, управління грошима та фінансуванням, управління командою та комунікацією, етичність. Кожен блок містить оцінку, виявлені прогалини, ризики та попередні рекомендації.

3 розділ — фін. вплив. Це оцінка того, скільки грошей коштують виявлені проблеми і скільки грошей можна зберегти, впровадивши рекомендації. Цей розділ перетворює технічні висновки на мову, зрозумілу власнику — мову грошей.

4 розділ — рекомендації з термінами та відповідальними. Це практичний план дій, який власник може дати CFO для виконання. Без конкретних термінів та відповідальних рекомендації залишаються на папері.

Така структура забезпечує, що власник отримує відповіді на всі три питання: що виявили, що це означає, що робити.

Шаблон **1. Звіт за результатами швидкого огляду**

Швидкий огляд — це аудит, який проводиться за стислий термін (1-2 тижні) для попередньої оцінки стану справ. Він не замінює повний аудит, але дозволяє швидко виявити критичні проблеми, які потребують негайного втручання.

Коли використовується швидкий огляд

Швидкий огляд використовується в кількох ситуаціях.

1 — коли власник підозрює проблеми, але не впевнений, чи варто витрачати час і гроші на повний аудит. Швидкий огляд дає відповідь: є проблеми чи ні, наскільки вони серйозні.

2 — коли є підозри на шахрайство або серйозні порушення, і потрібно швидко оцінити масштаб проблеми. Повний аудит може зайняти місяці, а швидкий огляд — дати попередню оцінку за тиждень.

3 — коли CFO тільки прийшов на роботу, і власник хоче оцінити, з яким спадком він працює. Швидкий огляд дає базову картину стану фін. функції.

4 — коли підприємство планує залучення інвестицій або кредиту, і потрібно швидко оцінити, чи є критичні ризики, які можуть вплинути на рішення банку або інвестора.

Структура звіту швидкого огляду

1. Вступна частина

Мета огляду, обсяг, період, який охоплює огляд, методи, використані для збору інформації (інтерв'ю, аналіз документів, огляд звітності). Короткий опис бізнесу та основних ризиків.

2. Загальний висновок

1 абзац, який підсумовує стан справ: Фін. функція в цілому працює, але виявлено критичні проблеми, які потребують негайного втручання або Суттєвих проблем не виявлено, рекомендовано проведення повного аудиту для підтвердження.

3. Ключові ризики

Перелік 3-5 найбільш критичних ризиків, виявлених під час огляду. Кожен ризик описується в 1-2 реченнях з оцінкою потенційних втрат. Напр.: Виявлено конфлікт інтересів в операціях з постачальниками. Потенційні втрати — до 1 млн ₴ на рік.

4. Рекомендації

Перелік 3-5 найбільш термінових дій, які потрібно виконати негайно. Кожна рекомендація містить конкретну дію, термін (не більше 1 місяця) та відповідального. Напр.: Запровадити подвійний підпис платіжних доручень протягом 1 тижня. Відповідальний — CFO.

5. Наступні кроки

Рекомендація щодо подальших дій: чи потрібен повний аудит, чи достатньо усунути виявлені проблеми, чи потрібна додаткова перевірка окремих напрямів.

Приклад звіту швидкого огляду для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор проводить швидкий огляд ТОВ «Свіжий Хліб» за 10 робочих днів. Він готує звіт:

Вступна частина. Мета — попередня оцінка фін. функції, виявлення критичних ризиків. Обсяг — аналіз звітності за останній рік, інтерв'ю з CFO та ключовими співробітниками, огляд ключових документів.

Загальний висновок. Виявлено критичні проблеми в управлінні ризиками та контролях, а також системні конфлікти інтересів. Рекомендовано негайне втручання та проведення повного аудиту.

Ключові ризики.

1. Конфлікт інтересів в операціях з оренди та закупівлі сировини. Прямі втрати — 1,2 млн ₴ на рік. Ризик — подальше зростання втрат.
2. Відсутність подвійного підпису платіжних доручень. Потенційні втрати — до 5 млн ₴ при несанкціонованому платежі.
3. Відсутність системи прогнозування грошових потоків. Ризик касового розриву, потенційні втрати від штрафів та зупинки виробництва — невизначені, але значні.
4. Відсутність кредитної лінії. При касовому розриві підприємство не зможе отримати гроші вчасно.
Рекомендації.
1. Припинити операції з пов'язаними сторонами негайно. Провести незалежний аудит цих операцій за останні 2 роки. Термін — 1 тиждень. Відповідальний — власник.
2. Запровадити подвійний підпис платіжних доручень. Термін — 1 тиждень. Відповідальний — CFO.
3. Відкрити кредитну лінію в банку. Термін — 1 місяць. Відповідальний — CFO.
4. Запровадити щотижневий прогноз грошових потоків. Термін — 2 тижні. Відповідальний — CFO.
Наступні кроки. Рекомендовано проведення повного аудиту для детальної оцінки всіх функцій CFO та розробки комплексного плану вдосконалення.
Шаблон **2. Звіт за результатами повного аудиту**
Повний аудит — це детальна перевірка всіх функцій CFO, яка проводиться за 1-3 місяці. Він дає повну картину стану фін. функції, виявляє всі суттєві прогалини та ризики, та надає комплексний план дій.
Коли використовується повний аудит
Повний аудит використовується в кількох ситуаціях.
1 — коли власник хоче отримати повну картину стану фін. функції. Це може бути 1й аудит після приходу нового CFO, або регулярний аудит раз на 2-3 роки.
2 — коли швидкий огляд виявив критичні проблеми, і потрібно оцінити їх повний масштаб. Швидкий огляд дає попередню оцінку, повний аудит — детальну.
3 — коли підприємство готується до залучення великих інвестицій або кредитів. Банки та інвестори хочуть бачити не тільки звітність, але й оцінку системи управління. Повний аудит дає таку оцінку.
4 — коли є підозри на системні проблеми, які потребують глибокого аналізу. Напр., якщо підприємство втрачає прибуток, але причина неочевидна.
Структура звіту повного аудиту
1. Вступна частина
Мета аудиту, обсяг, період, який охоплює аудит, методи, використані для перевірки, склад аудиторської групи, терміни проведення.
2. Резюме для власника
Це найважливіша частина звіту. Вона містить:
- Загальний висновок про стан фін. функції та якість роботи CFO
- Загальну оцінку за 4 блоками (зелений/жовтий/червоний)
- Ключові виявлені ризики з оцінкою фін. впливу
- Найважливіші рекомендації з термінами та відповідальними
- Загальний прогнозований економічний ефект від впровадження рекомендацій
Резюме не повинно перевищувати 2-3 сторінок. Якщо власник прочитає тільки резюме, він повинен отримати достатньо інформації для прийняття рішень.
3. Результати перевірки за блоками
Цей розділ містить детальний опис результатів перевірки за 4 блоками:
- Розуміння бізнесу та стратегії
- Система управління ризиками та контролів (COSO)
- Управління грошима та фінансуванням
- Управління командою, комунікація та етичність
Кожен блок містить:
- Оцінку стану (за шкалою 0-3, де 3 — відмінно)
- Опис виявлених прогалин
- Оцінку ризиків, пов'язаних з прогалинами
- Попередні рекомендації
4. Фін. вплив
Цей розділ містить:
- Розрахунок прямих втрат, які вже відбуваються через виявлені прогалини

- Оцінку потенційних втрат, які можуть відбутися в майбутньому
- Оцінку втраченої вигоди (дохід, який підприємство могло б отримати, але не отримує)
- Загальний економічний ефект від виявлених проблем
- Прогнозований економічний ефект від впровадження рекомендацій

5. Рекомендації

Цей розділ містить:

- Рекомендації для усунення кожної виявленої прогалини
- Пріоритетність (критичні, суттєві, другорядні)
- Терміни виконання
- Відповідальних за виконання
- Очікуваний економічний ефект від кожної рекомендації

6. План впровадження

Цей розділ містить:

- Дорожню карту впровадження рекомендацій на 3-6 місяців
- Етапи впровадження з термінами
- Ресурси, необхідні для впровадження (бюджет, люди, час)
- Критерії успішності впровадження
- Механізм контролю за виконанням

Приклад звіту повного аудиту для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор проводить повний аудит ТОВ «Свіжий Хліб» протягом 2 місяців. Він готує звіт:

Резюме для власника. Фін. функція оцінюється як незадовільна. Виявлено системні проблеми у всіх 4 блоках. Найбільш критичні: конфлікт інтересів (прямі втрати 1,2 млн ₴ на рік), відсутність системи контролю (ризик несанкціонованих платежів до 5 млн ₴), неефективне управління грошима (втрачена вигода 0,5-1 млн ₴ на рік). Рекомендовано негайне втручання. Сукупний економічний ефект від впровадження рекомендацій — до 3 млн ₴ на рік.

Результати за блоками.

Блок **1.** Розуміння бізнесу та стратегії. Оцінка: 2 (з 3). Стратегія відсутня, але бізнес зрозумілий.

Блок **2.** Система управління ризиками та контролів. Оцінка: 0,8. Більшість контролів відсутні або не працюють. Виявлені прогалини: відсутність подвійного підпису, формальна інвентаризація, відсутність кредитного контролю, відсутність моніторингу.

Блок **3.** Управління грошима та фінансуванням. Оцінка: 1,2. Прогнозування відсутнє, дебіторська заборгованість зростає, структура капіталу неоптимальна, інвестиції оцінюються примітивно.

Блок **4.** Управління командою, комунікація та етичність. Оцінка: 1,0. Комунікація слабка, команда демотивована, виявлено системні конфлікти інтересів, ознаки маніпуляцій даними.

Фін. вплив. Прямі втрати — 1,2 млн ₴ на рік (конфлікт інтересів). Потенційні втрати — до 5 млн ₴ (несанкціоновані платежі). Втрачена вигода — 0,5-1 млн ₴ на рік (неефективне управління грошима). Сукупний ефект — понад 2,7-3,2 млн ₴ на рік. Прогнозована економія від впровадження рекомендацій — до 2,5 млн ₴ на рік.

Рекомендації.

1. Припинити операції з пов'язаними сторонами. Критично. Термін — негайно. Відповідальний — власник. Ефект — припинення прямих втрат 1,2 млн ₴ на рік.

2. Запровадити подвійний підпис платіжних доручень. Критично. Термін — 1 тиждень. Відповідальний — CFO. Ефект — зменшення ризику несанкціонованих платежів до 5 млн ₴.

3. Запровадити щотижневий прогноз грошових потоків. Критично. Термін — 2 тижні. Відповідальний — CFO. Ефект — зменшення ризику касових розривів.

4. Розробити та впровадити політику управління дебіторською заборгованістю. Суттєво. Термін — 1 місяць. Відповідальний — CFO. Ефект — економія до 0,5 млн ₴ на рік.

5. Розробити стратегію розвитку підприємства. Суттєво. Термін — 2 місяці. Відповідальний — власник та CFO. Ефект — спрямування інвестицій на стратегічні цілі.

6. Впровадити систему оцінки та навчання персоналу. Другорядно. Термін — 3 місяці. Відповідальний — CFO. Ефект — зменшення ризику втрати кваліфікованих кадрів.

План впровадження. Етап 1 (1-2 тижні): припинення операцій з пов'язаними сторонами, подвійний підпис, прогноз грошових потоків. Етап 2 (1-2 місяці): політика управління дебіторською заборгованістю, стратегія. Етап 3 (2-3 місяці): система оцінки та навчання, кодекс етики. Контроль за виконанням — щотижневі звіти власнику.

Шаблон **3. Звіт за результатами аудиту за окремими напрямами**

Аудит за окремими напрямами — це перевірка конкретної функції або ділянки роботи CFO. Він проводиться, коли потрібно глибоко дослідити 1 проблему, а не всю фін. функцію.

Коли використовується аудит за окремими напрямами

1 ситуація — коли швидкий огляд або повний аудит виявив проблему в 1 ділянці, і потрібно її детально дослідити. Напр., виявлено конфлікт інтересів — потрібен окремий аудит операцій з пов'язаними сторонами.

2 — коли власник підозрює проблему в конкретній ділянці, але не впевнений, чи вона є. Напр., власник думає, що CFO завищує витрати, і хоче перевірити тільки це.

3 — коли підприємство готується до значних змін у конкретній ділянці (напр., до залучення великого кредиту або до великої інвестиції), і потрібно оцінити стан саме цієї ділянки.

Структура звіту за окремими напрямами

1. Вступна частина

Мета аудиту, обсяг, період, який охоплює аудит, методи, використані для перевірки.

2. Загальний висновок за напрямом

Оцінка стану за конкретним напрямом (зелений/жовтий/червоний), ключові виявлені проблеми, рекомендації.

3. Детальні результати

Детальний опис того, що виявлено, з доказами, прикладами, аналізом. Це найбільш технічна частина звіту.

4. Фін. вплив

Оцінка прямих та потенційних втрат, пов'язаних з виявленими проблемами.

5. Рекомендації

Конкретні дії для усунення проблем, терміни, відповідальні.

Приклад звіту з аудиту операцій з пов'язаними сторонами для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор проводить окремий аудит операцій з пов'язаними сторонами на ТОВ «Свіжий Хліб». Він готує звіт:

Вступна частина. Мета — перевірка операцій з пов'язаними сторонами, виявлення конфліктів інтересів та оцінка втрат. Обсяг — всі операції з пов'язаними сторонами за останні 2 роки. Методи — аналіз договорів, порівняння цін з ринковими, інтерв'ю з CFO та контрагентами.

Загальний висновок. Виявлено системні конфлікти інтересів в операціях з оренди складу та закупівлі сировини. Сукупні втрати — 1,2 млн ₴ на рік. Рекомендовано припинити операції та провести незалежний аудит.

Детальні результати. Операція 1: оренда складу у брата CFO. Ціна на 30% вища за ринкову. Договір укладено без тендеру, без затвердження власника. Переплата — 720 000 ₴ на рік. Операція 2: закупівля борошна у компанії, де CFO має частку 25%. Ціна на 12% вища за ринкову. Закупівлі — 3 млн ₴ на рік. Переплата — 360 000 ₴ на рік. Операція 3: договір на охорону з компанією друга CFO. Ціна на 20% вища за ринкову. Переплата — 120 000 ₴ на рік.

Фін. вплив. Прямі втрати — 1,2 млн ₴ на рік. Потенційні втрати — невизначені, але можуть зростати, оскільки операції тривають.

Рекомендації. Припинити всі операції з пов'язаними сторонами негайно. Провести незалежний аудит всіх операцій з пов'язаними сторонами за останні 2 роки. Ввести процедуру декларування конфліктів інтересів — CFO повинен письмово повідомляти про будь-які особисті інтереси. Розглянути питання про звільнення CFO.

Як адаптувати шаблони під конкретну ситуацію

Шаблони — це основа, яка адаптується до кожної конкретної ситуації. Аудитор не копіює шаблон механічно, а змінює його відповідно до потреб власника та особливостей бізнесу.

1 — глибина деталізації. Для власника, який хоче швидко зрозуміти суть, звіт має бути коротким і сфокусованим на ключових висновках. Для власника, який хоче глибоко розібратися в деталях, звіт може бути детальним і технічним.

2 — акценти. Якщо власник особливо турбується про етичність CFO, звіт повинен детально висвітлювати цей аспект. Якщо власник турбується про грошові потоки — акцент на управлінні грошима.

3 — мова. Для власника без фін. освіти звіт повинен бути написаний простою мовою, без професійного жаргону. Для власника з фін. освітою можна використовувати більш технічні терміни.

4 — формат. Для усної презентації використовується коротка версія з основними висновками. Для письмового звіту — повна версія з деталями.

Зв'язок з GIAS 2025

GIAS 2025 вимагає, щоб аудитор надавав звіт, який чітко викладає висновки та рекомендації. Шаблони звітів допомагають виконати цю вимогу, забезпечуючи структуроване та зрозуміле подання результатів.

Яку проблему вирішує GIAS

Без структурованого звіту власник може не зрозуміти висновків аудитора або пропустити важливі рекомендації. Шаблони гарантують, що всі важливі аспекти висвітлені, а висновки викладені зрозуміло.

Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується

Якщо звіт не структурований, власник може не помітити критичні ризики або неправильно зрозуміти рекомендації. Це може призвести до неправильних рішень та додаткових втрат.

Як аудитор перевіряє корисність функцій CFO через звіт

Звіт перетворює технічні висновки на практичні рекомендації, які допомагають власнику приймати рішення. Якість звіту визначає, чи будуть рекомендації виконані, чи залишаться вони на папері.

Як представляти звіт власнику: Усна презентація та обговорення

Звіт написано, рекомендації сформульовано, цифри перевірено. Але найскладніше попереду — представити цей звіт власнику так, щоб він почув, зрозумів і прийняв рішення. Звіт, який лежить на столі, — це просто документ. Звіт, який почутий і обговорений, — це інструмент змін.

Аудитор часто недооцінює значення усної презентації. Він думає, що написав зрозумілий звіт, і цього достатньо. Але власник читає звіт по-іншому. Він не бачить контексту, не чує інтонацій, не може поставити запитання негайно. Тому усна презентація — це не дублікат звіту, а окремий інструмент, який доповнює письмовий документ.

Як готуватися до презентації

1 — визначити головне. Аудитор повинен чітко знати, що є найважливішим у цьому звіті. Які 3-5 висновків власник повинен запам'ятати? Які 3-5 рекомендацій є критичними? Все інше — другорядне. Презентація будується навколо цих ключових точок.

2 — адаптувати під власника. Якщо власник — людина, яка любить деталі, потрібно підготувати більше цифр та прикладів. Якщо власник — людина, яка любить загальні висновки, потрібно фокусуватися на суті, без зайвих деталей. Аудитор повинен знати стиль сприйняття власника і будувати презентацію відповідно.

3 — підготувати наочні матеріали. Невелика презентація (5-10 слайдів) допомагає структурувати виступ. Слайди не повинні дублювати звіт — вони повинні візуалізувати ключові висновки: графіки, діаграми, порівняльні таблиці, кольорові індикатори (зелений/жовтий/червоний).

4 — підготуватися до запитань. Власник буде питати. Особливо про те, що його найбільше турбує. Аудитор повинен передбачити ці запитання і підготувати чіткі відповіді. Найскладніші запитання — про недоброчесність CFO. Аудитор повинен мати докази, бути готовим говорити фактами, а не припущеннями.

5 — визначити формат зустрічі. Зустріч може бути з власником наодинці, або з власником та CFO разом. Кожен формат має свої переваги та ризики. Зустріч наодинці дозволяє говорити відвертіше, але створює ризик, що власник не зможе перевірити факти з CFO. Зустріч з CFO дозволяє одразу обговорити деталі, але створює ризик конфлікту.

Як проводити презентацію: структура і акценти

Аудитор починає з короткого вступу. Він нагадує, яка була мета аудиту, який обсяг роботи, хто брав участь. Це задає контекст і показує, що робота була серйозною.

Далі — головний висновок. Аудитор говорить 1-2 речення, які підсумовують стан справ. Наприклад: Система управління фінансами потребує термінового втручання. Виявлено критичні ризики, які вже призводять до втрат. Це дає власнику чітке розуміння — все добре або є проблеми.

Потім — ключові ризики та втрати. Аудитор переходить до найважливішого: які ризики виявлено, скільки грошей вони коштують. Він наводить конкретні цифри: Конфлікт інтересів коштує підприємству 1,2 млн ₴ на рік, Відсутність подвійного підпису створює ризик втрати до 5 млн ₴. Це те, що власник запам'ятає.

Потім — деталі за блоками. Аудитор проходить по кожному блоку: управління ризиками, гроші та фінансування, команда та комунікація, етичність. Він називає оцінку, основні проблеми, але не заглиблюється в технічні деталі — це є в письмовому звіті.

Потім — рекомендації та план дій. Аудитор переходить до того, що власник повинен зробити. Він називає 3-5 найважливіших дій, терміни, відповідальних. Він пояснює, який буде ефект від цих дій.

Наприкінці — відкрите обговорення. Аудитор пропонує власнику поставити запитання, висловити сумніви, запропонувати свої ідеї.

Як відповідати на запитання власника

Власник буде ставити запитання. Це нормально. Це означає, що він зацікавлений. Але деякі питання можуть бути складними, особливо якщо вони стосуються недоброчесності CFO або серйозних втрат.

1 правило — відповідати фактами, а не емоціями. Якщо власник питає: Ви впевнені, що CFO недоброчесний? — аудитор відповідає: Я не роблю висновків про особисті якості. Я описую факти: виявлено

операції з пов'язаними сторонами, які не були затверджені, за завищеними цінами. Сукупні втрати — 1,2 млн ₴ на рік.

2 правило — не захищатися. Якщо власник ставить під сумнів методику або висновки, аудитор не повинен сприймати це як особисту образу. Він пояснює, як було зроблено висновки, які докази використано, чому вони достовірні.

3 правило — не давати обіцянок, яких не можна виконати. Якщо власник питає: Чи гарантуєте ви, що після впровадження рекомендацій все буде добре? — аудитор відповідає: Я гарантую, що рекомендації зменшать ризики, але не можу гарантувати, що проблеми зникнуть повністю — це залежить від багатьох факторів.

4 правило — визнавати невизначеність. Якщо аудитор не знає відповіді, він говорить: Це питання потребує додаткового аналізу. Я підготую відповідь протягом тижня. Це краще, ніж давати неперевірену інформацію.

5 правило — повертатися до головного. Якщо власник заглиблюється в деталі, аудитор повертає його до ключових висновків: Це важливе питання, але давайте спочатку вирішимо три критичні проблеми, які коштують грошей прямо зараз.

Як фіксувати домовленості

Презентація закінчується домовленостями. Власник приймає рішення: що робити, хто відповідальний, які терміни. Аудитор повинен зафіксувати ці домовленості.

1 — під час зустрічі вести нотатки. Аудитор записує, що вирішено, хто за що відповідає, які терміни. Якщо власник приймає рішення усно, воно має бути задокументоване.

2 — після зустрічі надіслати підтвердження. Аудитор надсилає власнику короткий лист з переліком домовленостей: На зустрічі ви вирішили: 1) припинити операції з пов'язаними сторонами; 2) доручити CFO запровадити подвійний підпис протягом тижня; 3) провести з CFO розмову про результати аудиту.

3 — включити домовленості до фінального звіту. Якщо звіт ще не завершений, аудитор включає розділ Домовленості за результатами презентації з переліком рішень, термінів, відповідальних.

4 — відстежувати виконання. Через місяць аудитор перевіряє, чи виконані домовленості. Якщо ні, він нагадує власнику про необхідність контролю.

Приклад презентації для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор готується до презентації звіту власнику ТОВ «Свіжий Хліб». Він визначає головне: три критичні проблеми — конфлікт інтересів (1,2 млн ₴ втрат на рік), відсутність подвійного підпису (ризик 5 млн ₴), відсутність прогнозування грошових потоків (ризик касового розриву).

Він готує 5 слайдів: 1) мета та обсяг аудиту; 2) загальний висновок — червоний; 3) ключові ризики з цифрами; 4) рекомендації з термінами; 5) план дій.

На зустрічі він починає з головного: Пане власнику, ми виявили критичні проблеми, які потребують негайного втручання. Прямі втрати — понад 1,2 млн ₴ на рік, потенційні — до 5 млн ₴.

Він пояснює конфлікт інтересів, показує цифри. Власник питає: Чи можна довіряти CFO після цього? Аудитор відповідає: Я не роблю висновків про особисті якості. Факти говорять про те, що операції були невигідними для підприємства. Рішення — за вами.

Власник погоджується з рекомендаціями: припинити операції з пов'язаними сторонами, запровадити подвійний підпис, відкрити кредитну лінію. Аудитор фіксує домовленості та надсилає підтвердження.

Зв'язок з GIAS: Вимоги до звіту аудитора

GIAS 2025 не просто рекомендує — він вимагає, щоб аудитор надавав звіт, який відповідає певним стандартам якості. Це не формальність, а захист власника. Якщо звіт не відповідає вимогам, власник може не отримати повної інформації, необхідної для прийняття рішень.

Які вимоги GIAS до звіту

1 вимога — чіткість та зрозумілість. Звіт повинен бути написаний мовою, зрозумілою власнику. Професійний жаргон або надмірна технічність не допускаються. Якщо власник не розуміє звіт, він не може приймати правильні рішення.

2 вимога — повнота. Звіт повинен охоплювати всі суттєві аспекти, які були предметом аудиту. Не можна пропускати важливі проблеми або ризики, навіть якщо вони неприємні для власника.

3 вимога — обґрунтованість. Кожен висновок повинен бути підкріплений доказами. Не можна робити заяв без підтвердження. Якщо аудитор стверджує, що є конфлікт інтересів, він повинен навести конкретні факти.

4 вимога — структурованість. Звіт повинен мати чітку структуру, яка дозволяє власнику швидко знаходити потрібну інформацію. Резюме, деталі, висновки, рекомендації — все повинно бути на своїх місцях.

5 вимога — практичність. Звіт повинен містити конкретні рекомендації, а не загальні побажання. Власник повинен знати, що робити, хто відповідальний, які терміни.

6 вимога — своєчасність. Звіт повинен бути наданий вчасно, поки інформація актуальна. Затримки можуть зробити звіт менш корисним.

Яку проблему вирішує дотримання GIAS

Без цих вимог аудитор може надати звіт, який є технічно правильним, але практично марним. Власник не зрозуміє висновків, не побачить зв'язку між проблемами та втратами, не знатиме, що робити. В результаті він не вживе заходів, і втрати продовжаться.

GIAS вирішує цю проблему, встановлюючи стандарти, які гарантують, що звіт буде корисним для власника. Це не просто якість написання — це якість прийняття рішень, які власник зможе прийняти на основі звіту.

Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується

Якщо аудитор не дотримується вимог GIAS до звіту, власник може отримати документ, який не допомагає приймати рішення. Він може не зрозуміти критичних ризиків, не побачити прямих втрат, не знати, що робити.

Це може призвести до того, що проблеми залишаться невирішеними, втрати продовжаться, а ризики матеріалізуються у ще більші втрати. Власник може втратити мільйони ₴ тільки тому, що звіт був написаний незрозуміло або не містив конкретних рекомендацій.

Крім того, якщо звіт не відповідає вимогам GIAS, це може бути підставою для дисциплінарних або юридичних наслідків для аудитора. Власник може вимагати компенсації за збитки, якщо доведе, що неякісний звіт призвів до втрат.

Як аудитор перевіряє корисність функцій CFO через звіт

GIAS вимагає, щоб аудитор не просто описав проблеми, але й оцінив, наскільки ефективно працюють функції CFO. Це означає, що звіт повинен відповідати на питання: чи створює CFO вартість для бізнесу, чи знищує?

Аудитор використовує звіт для того, щоб показати власнику, як функції CFO впливають на прибуток, втрати та ризики. Він не просто пише система контролю слабка — він пише через слабку систему контролю підприємство втрачає 1,2 млн ₴ на рік через конфлікт інтересів та ризикує втратити до 5 млн ₴ через несанкціоновані платежі.

Такий підхід перетворює звіт з технічного документа на інструмент управління. Власник бачить не просто проблеми, а їхню ціну. Він розуміє, що інвестиції в усунення проблем окупаються.

Практичні поради щодо відповідності GIAS

1 порада — перевірити звіт на зрозумілість. Аудитор повинен прочитати звіт очима власника. Чи зрозумілі всі терміни? Чи є пояснення складних концепцій? Якщо ні — переписати.

2 порада — перевірити звіт на повноту. Чи охоплено всі суттєві аспекти? Чи є щось, що може бути важливим для власника, але не висвітлено? Якщо є — додати.

3 порада — перевірити звіт на обґрунтованість. Кожен висновок має бути підкріплений доказами. Чи є посилання на джерела, документи, інтерв'ю? Якщо ні — додати.

4 порада — перевірити звіт на структурованість. Чи є резюме? Чи є чіткий поділ на блоки? Чи легко знайти потрібну інформацію? Якщо ні — перебудувати.

5 порада — перевірити звіт на практичність. Чи є конкретні рекомендації з термінами та відповідальними? Якщо ні — додати.

6 порада — перевірити звіт на своєчасність. Чи отримає власник звіт вчасно? Якщо ні — пришвидшити роботу.

Приклад відповідності GIAS у звіті для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор перевіряє свій звіт на відповідність GIAS. Він ставить собі запитання:

Чи зрозумілий звіт? Він переписує технічні терміни простою мовою. Конфлікт інтересів пояснює як операції з родичами. NPV пояснює як приведена вартість інвестицій.

Чи повний звіт? Він додає блок про комунікацію, який спочатку пропустив, тому що власник особливо турбується про це.

Чи обґрунтований звіт? Він додає посилання на документи — договори, банківські виписки, протоколи зустрічей.

Чи структурований звіт? Він додає резюме на початку, чітко виділяє блоки, використовує заголовки.

Чи практичний звіт? Він формулює конкретні рекомендації з термінами та відповідальними.

Чи своєчасний звіт? Він завершує звіт у встановлений термін і надає його власнику.

Після перевірки звіт відповідає вимогам GIAS. Власник отримує чіткий, повний, обґрунтований, структурований, практичний та своєчасний документ, який допомагає приймати правильні рішення.

Як інтерв'ювати CFO

Аудитор підходить до 1 з найважливіших практичних інструментів — інтерв'ю з CFO. Це не просто розмова. Це діагностична процедура, яка дозволяє оцінити те, що неможливо побачити в документах: стиль мислення CFO, його готовність до діалогу, здатність визнавати помилки, прозорість, лідерські якості.

Інтерв'ю — це ключова частина аудиту CFO. Документи показують факти — що було зроблено. Інтерв'ю показує, як і чому — логіку, мотивацію, пріоритети. Без якісного інтерв'ю аудит залишається поверхневим. Але інтерв'ю — це мистецтво. Його потрібно будувати так, щоб отримати максимум інформації, не створюючи захисної реакції.

Для власника бізнесу якісне інтерв'ю дає відповідь на головне питання: чи можна довіряти CFO, чи розуміє він бізнес, чи діє в інтересах власника, чи готовий до складнощів? Відповіді на ці запитання визначають, чи варто інвестувати в поточного CFO або шукати заміну.

Логіка побудови інтерв'ю

Інтерв'ю — це не допит. Це професійна розмова, яка будується за певною логікою. Аудитор не просто ставить запитання поспіль. Він веде розмову так, щоб CFO розкривався, щоб відповіді були природними, а не завченими.

1 принцип — від загального до конкретного. Аудитор починає з широких питань про бізнес, стратегію, бачення CFO. Це дозволяє розслабитися, увійти в розмову. Потім він поступово переходить до конкретних питань про ризики, контролі, фінансування, команду, етику.

2 принцип — відкриті запитання. Запитання так/ні не дають інформації. Відкриті запитання — як, чому, розкажіть — змушують CFO пояснювати, розкривати логіку, наводити приклади.

3 принцип — неперервність. Аудитор не перебиває, не оцінює, не критикує під час відповіді. Він дає CFO говорити, ставить уточнюючі запитання, але не зупиняє потік думок. Це дозволяє побачити, як CFO мислить, а не просто що він говорить.

4 принцип — контроль емоцій. Аудитор не демонструє здивування, обурення, захоплення. Він нейтральний, професійний, спокійний. Це дозволяє CFO бути відкритим, не захищатися.

5 принцип — питання-пастки. Деякі питання будуються так, щоб виявити непослідовність або нещирість. Напр., 1 й те саме питання задається в різний час або в різних формулюваннях. Якщо відповіді розходяться, це сигнал.

6 принцип — фіксація. Аудитор робить нотатки під час інтерв'ю, але не так, щоб це відволікало CFO. Він фіксує ключові відповіді, емоції, паузи, зміни тону.

Підготовка до інтерв'ю

Інтерв'ю починається не в момент зустрічі, а задовго до неї. Якість інтерв'ю визначається якістю підготовки.

1 — вивчення документів. Аудитор повинен знати фінзвітність, структуру бізнесу, ключові показники, історію компанії. Без цього питання будуть поверхневими, а аудитор не зможе оцінити глибину відповідей CFO.

2 — визначення цілей. Аудитор повинен знати, що саме він хоче з'ясувати в цьому інтерв'ю. Які питання є критичними? Які ризики потребують перевірки? Які прогалини в документах потребують пояснення?

3 — адаптація під CFO. Аудитор повинен знати, з ким він буде розмовляти. Який досвід у CFO? Який стиль управління? Які сильні та слабкі сторони? Це дозволяє будувати розмову так, щоб вона була ефективною.

4 — підготовка запитальника. Аудитор готує список питань, але не читає його механічно. Він використовує його як карту, але гнучко змінює порядок і формулювання залежно від ходу розмови.

Практичний запитальник для інтерв'ю З CFO

Запитальник будується за п'ятьма блоками, які відповідають ключовим функціям CFO та вимогам аудиту. Кожне запитання має мету — не просто отримати відповідь, а оцінити глибину розуміння, системність мислення, готовність до діалогу, чесність.

Блок **1.** Розуміння бізнесу та стратегії

Цей блок показує, чи розуміє CFO бізнес, чи бачить він загальну картину, чи думає стратегічно.

Як ви бачите основні драйвери прибутковості нашого бізнесу? — Мета: оцінити, чи розуміє CFO, звідки береться гроші, що насправді важливо для бізнесу. Відповідь повинна містити конкретні фактори, а не загальні фрази.

Які три найбільші ризики для нашого бізнесу в найближчі 12 місяців? — Мета: оцінити, чи думає CFO про ризики, чи бачить він зовнішні та внутрішні загрози. Відповідь повинна бути конкретною, з прив'язкою до бізнесу.

Як ваші фін. рішення підтримують стратегію компанії? — Мета: оцінити, чи пов'язані дії CFO зі стратегією, чи він діє ізольовано. Відповідь повинна містити приклади конкретних рішень та їх зв'язок зі стратегічними цілями.

Як ви оцінюєте, чи ми рухаємося в правильному напрямку? — Мета: оцінити, чи використовує CFO фін. показники для оцінки прогресу, чи має він чіткі критерії успіху.

Інтерпретація відповідей блоку 1

Якщо CFO дає конкретні, змістовні відповіді, з прикладами та цифрами, це ознака системного мислення. Якщо відповіді загальні, як у всіх, без прив'язки до бізнесу, це сигнал поверхневого розуміння. Якщо CFO не може назвати ризики або називає щось очевидне (конкуренція), це ознака відсутності стратегічного мислення.

Блок **2.** Управління ризиками та контролі

Цей блок показує, чи створив CFO систему, яка захищає бізнес від втрат.

Розкажіть про найбільшу фін. помилку, яку ви виявили в роботі вашого відділу за останній рік. Як ви її виправили? — Мета: оцінити, чи готовий CFO визнавати помилки, чи аналізує він їх причини, чи вживає заходів для запобігання. Відповідь помилок не було — червоний прапор.

Як ви контролюєте, що співробітники дотримуються фін. процедур? — Мета: оцінити, чи є система контролю, чи вона працює. Відповідь вони знають свої обов'язки — сигнал відсутності моніторингу.

Якщо співробітник порушує процедуру, що відбувається? — Мета: оцінити, чи є наслідки, чи це системна проблема. Відповідь ми проводимо бесіду без конкретики — сигнал слабкої дисципліни.

Хто має право підпису банківських платежів? Як це контролюється? — Мета: оцінити, чи є подвійний контроль, чи є розподіл повноважень. Відповідь я підписую — червоний прапор.

Як ви виявляєте шахрайство або маніпуляції в фінзвітності? — Мета: оцінити, чи є система виявлення шахрайства, чи працює вона. Відповідь я довіряю команді — червоний прапор.

Інтерпретація відповідей блоку 2

Якщо CFO наводить конкретні приклади помилок, пояснює причини та заходи, це ознака системного підходу. Якщо він каже все добре або помилок не буває, це сигнал поверхневого контролю або небажання говорити про проблеми.

Блок **3.** Управління грошима та фінансуванням

Цей блок показує, чи правильно CFO управляє грошовими потоками, чи ефективно залучає фінансування, чи правильно оцінює інвестиції.

Як ви прогнозуєте грошові потоки? Який горизонт прогнозування? Як часто оновлюєте? — Мета: оцінити, чи є система прогнозування, чи вона працює. Відповідь дивимося по залишках — червоний прапор.

Розкажіть про найбільший касовий розрив за останній рік. Що сталося, як ви вирішили? — Мета: оцінити, чи були проблеми з ліквідністю, як CFO їх вирішував. Відповідь касових розривів не було може свідчити про нечесність або про хорошу роботу — аудитор перевіряє документально.

Як ви вирішуєте, чи інвестувати в новий проєкт? — Мета: оцінити, чи використовує CFO правильні методи оцінки. Відповідь дивимося, чи окупиться — сигнал примітивної методології.

Як ви обираєте банки для кредитування? Чи порівнюєте умови? — Мета: оцінити, чи використовує CFO конкуренцію для отримання кращих умов. Відповідь працюємо з 1 банком — червоний прапор.

Як ви управляєте валютними та % ризиками? — Мета: оцінити, чи є система хеджування. Відповідь не управляємо — ризик значних втрат.

Інтерпретація відповідей блоку 3

Якщо CFO дає детальні відповіді з прикладами, цифрами, поясненнями, це ознака системного управління. Якщо відповіді поверхневі, без конкретики, це сигнал проблем.

Блок **4.** Управління командою та комунікація

Цей блок показує, чи правильно CFO управляє людьми, чи добре комунікує з власником та менеджерами.

Розкажіть про 3 ключових членів вашої команди. Які їхні сильні та слабкі сторони? — Мета: оцінити, чи знає CFO свою команду, чи бачить він людей. Відповідь вони хороші професіонали без конкретики — сигнал поверхневого ставлення.

Як ви оцінюєте роботу своїх співробітників? Як часто ви даєте зворотний зв'язок? — Мета: оцінити, чи є система оцінки. Відповідь оцінюю на око — червоний прапор.

Як часто ви зустрічаєтеся з власником? Що ви обговорюєте? — Мета: оцінити, чи є регулярна комунікація з власником. Відповідь раз на квартал, звітність — сигнал слабкої комунікації.

Як ви пояснюєте власнику складні фін. питання? Чи розуміє він вас? — Мета: оцінити, чи адаптує CFO комунікацію до власника. Відповідь він не розуміє — червоний прапор.

Чи отримуєте ви зворотний зв'язок від власника про якість вашої комунікації? — Мета: оцінити, чи цікавиться CFO думкою власника. Відповідь ні — сигнал відсутності зворотного зв'язку.

Інтерпретація відповідей блоку 4

Якщо CFO знає свою команду, регулярно спілкується з власником, отримує зворотний зв'язок, це ознака здорової комунікації. Якщо він не може назвати сильні та слабкі сторони команди, або спілкується з власником тільки коли є проблеми, це червоний прапор.

Блок **5.** Етичність та доброчесність

Цей блок показує, чи можна довіряти CFO.

Розкажіть про ситуацію, коли вам довелося сказати власнику неприємну правду. Як ви це зробили? — Мета: оцінити, чи готовий CFO говорити правду, навіть коли це незручно. Відповідь таких ситуацій не було — червоний прапор.

Як ви приймаєте рішення, коли є вибір між кількома постачальниками? Чи є процедура? — Мета: оцінити, чи є прозора процедура, чи виключає вона конфлікт інтересів. Відповідь я вирішую сам — ризик конфлікту інтересів.

Чи є у вас особисті інтереси в компаніях, які є постачальниками або покупцями нашого підприємства? — Мета: оцінити, чи чесний CFO, чи приховує конфлікти. Відповідь ні має перевірятися документально.

Як ви дієте, коли виявляєте помилку в звітності? — Мета: оцінити, чи приховує CFO помилки, чи виправляє їх. Відповідь я виправляю сам без згадки про власника — сигнал приховування.

Що для вас важливіше: показати хороші результати або бути чесним? — Мета: оцінити пріоритети CFO. Відповідь чесність — позитивний сигнал, але перевіряється фактами.

Інтерпретація відповідей блоку 5

Якщо CFO наводить конкретні приклади неприємних розмов з власником, описує прозорі процедури, чесно відповідає про конфлікти інтересів, це позитивний сигнал. Якщо відповіді ухильні, загальні, або він не може навести прикладів, це червоний прапор.

Як розпізнавати нещирі відповіді

Інтерв'ю — це не тільки про те, що говорить CFO. Це про те, як він говорить. Нещирі відповіді часто супроводжуються певними ознаками.

1 ознака — загальні фрази без конкретики. Ми все робимо правильно, У нас хороша команда, Ризики під контролем. Якщо CFO не може навести конкретних прикладів, цифр, ситуацій, це сигнал.

2 ознака — надмірна деталізація в другорядних питаннях і уникнення головних. Якщо CFO довго і детально розповідає про процеси, але ухиляється від питань про результати або помилки, це сигнал.

3 ознака — агресія або захист. Якщо CFO починає захищатися, нападати, звинувачувати інших, коли його запитують про проблеми, це ознака того, що він боїться розкриття.

4 ознака — суперечливі відповіді. Якщо CFO говорить одне, а потім інше, або його відповіді суперечать документам, це сигнал нечесності.

5 ознака — тривалі паузи перед відповіддю. Якщо CFO довго думає перед простою відповіддю, це може означати, що він підбирає слова або вигадує відповідь.

6 ознака — зміна теми. Якщо CFO постійно переводить розмову на інші теми, уникаючи прямих питань, це сигнал.

7 ознака — надмірна емоційність. Якщо CFO занадто емоційно реагує на нейтральні запитання, це може свідчити про те, що він захищається.

Як фіксувати результати інтерв'ю

Результати інтерв'ю фіксуються в WP. Це не просто нотатки для себе. Це докази, які будуть використані для формування висновків.

1 — фіксація ключових відповідей. Аудитор записує основні тези відповідей на кожне питання. Не стенограма, а суть.

2 — фіксація відхилень. Якщо відповідь CFO суперечить документам або іншим джерелам, це фіксується окремо.

3 — фіксація поведінкових ознак. Паузи, зміна тону, емоції, уникання, зміна теми — все це фіксується.

4 — фіксація власних вражень. Аудитор записує своє загальне враження від інтерв'ю. Чи був CFO відкритим, чи закритим? Чи викликала розмова довіру, чи навпаки?

5 — звірка з іншими джерелами. Після інтерв'ю аудитор звіряє отриману інформацію з документами, інтерв'ю з іншими співробітниками, спостереженнями.

Приклад інтерв'ю для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор проводить інтерв'ю з CFO ТОВ «Свіжий Хліб». Він ставить запитання за 5 блоками.

Блок **1.** CFO розповідає про бізнес, але не може назвати конкретні драйвери прибутковості, крім продажів. Він каже, що ризики — зростання цін на сировину, але не може назвати інших. Аудитор фіксує: стратегічне мислення слабке.

Блок **2.** CFO каже, що помилок не було, але аудитор вже знає з документів, що були помилки в податковій звітності. CFO уникає відповіді на запитання про контроль. Аудитор фіксує: є ознаки приховування.
Блок **3.** CFO каже, що прогнозування грошових потоків не потрібне, ми дивимося по залишках. Він не може пояснити, як оцінюються інвестиції, крім строку окупності. Аудитор фіксує: управління грошима примітивне.
Блок **4.** CFO не може назвати сильні та слабкі сторони своїх співробітників. Він каже, що спілкується з власником коли потрібно. Аудитор фіксує: управління командою та комунікація слабкі.
Блок **5.** На запитання про неприємну правду CFO каже: Таких ситуацій не було. На запитання про конфлікти інтересів відповідає ні, але аудитор вже виявив операції з пов'язаними сторонами. Аудитор фіксує: є ознаки недоброчесності.
Аудитор робить висновки: інтерв'ю підтвердило проблеми, виявлені в документах. CFO не готовий до відкритого діалогу, уникає відповідей, приховує проблеми.

Зв'язок з GIAS 2025

GIAS 2025 вимагає, щоб аудитор отримував достатнє розуміння діяльності підприємства, включаючи оцінку компетентності та доброчесності керівництва. Інтерв'ю з CFO є ключовим інструментом для виконання цієї вимоги.

Яку проблему вирішує GIAS

Без системного інтерв'ю аудитор може не помітити проблеми, які не видно в документах. Компетентність і доброчесність CFO — це фундамент, на якому будується вся фінзвітність. Якщо цей фундамент слабкий, звітність не може бути достовірною.

Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується

Якщо аудитор не проводить якісного інтерв'ю, він може пропустити проблеми з компетентністю або доброчесністю CFO. Це може призвести до того, що аудитор не помітить ризики суттєвих викривлень або шахрайства. Власник втрачає гроші, а аудитор — репутацію.

Як аудитор перевіряє корисність функцій CFO через інтерв'ю

Інтерв'ю дозволяє оцінити не просто, що робить CFO, а як він мислить, як приймає рішення, як комунікує. Це дає можливість оцінити, чи допомагають функції CFO досягати цілей бізнесу, чи створюють вони ризики. Якщо CFO не може пояснити свої рішення, не розуміє бізнесу, уникає відповідальності — це сигнал того, що функції не працюють на користь бізнесу.

Зустрічі відкриття та закриття: Як проводити з CFO і власником

Аудитор переходить до практичного інструменту, який часто недооцінюють, але який визначає успіх всього аудиту — зустрічей з CFO та власником. Від того, як проведено першу зустріч, залежить, чи буде CFO відкритим до діалогу чи закритим. Від того, як проведено заключну зустріч, залежить, чи будуть рекомендації почуті та виконані.
Зустрічі — це ключові точки комунікації, які будують довіру, узгоджують очікування та забезпечують, що результати аудиту будуть використані. Аудитор, який ігнорує важливість зустрічей, ризикує отримати закритого CFO, непідготовленого власника та рекомендації, які залишаться на папері.
Для власника бізнесу якісно проведені зустрічі дають відповідь на головне питання: чи контролює він ситуацію, чи отримує повну інформацію, чи може довіряти CFO та аудитору. Відповіді на ці запитання визначають, чи буде аудит корисним інструментом управління, чи просто формальністю.

Логіка проведення зустрічей

Зустрічі — це не окремі події. Це три ключові точки, які утворюють комунікаційну вісь всього аудиту. Вступна зустріч задає тон. Проміжні зустрічі тримають власника в курсі та знімають несподіванки. Заключна зустріч закріплює результати та забезпечує виконання рекомендацій.
1 принцип — прозорість з самого початку. Аудитор не повинен створювати враження, що він полює на CFO. Він повинен пояснити, що аудит — це не перевірка CFO, а оцінка системи та процесів, яка допоможе бізнесу. Це знімає захисну реакцію.
2 принцип — регулярність. Проміжні зустрічі дозволяють тримати власника в курсі, не чекаючи фінального звіту. Це зменшує шок від фінальних висновків та дозволяє власнику бути підготовленим.
3 принцип — одночасність на заключній зустрічі. Висновки повинні подаватися CFO та власнику одночасно. Окрема зустріч з CFO без власника створює ризик маніпуляцій, недовіри та непорозумінь.

Вступна зустріч (Opening meeting)

Вступна зустріч — це 1й контакт аудитора з CFO та, за можливості, з власником. Вона визначає, яким буде весь аудит. Від того, як аудитор пояснить мету, обсяг та очікування, залежить, чи буде CFO відкритим чи закритим.

Кого запрошувати

На вступну зустріч запрошуються: CFO, гол. бухгалтер (як ключова фігура, яка буде надавати документи), власник (бажано, але не обов'язково, якщо він не бере участі в операційній діяльності), та ключові співробітники фін. служби, які будуть залучені до аудиту.

Присутність власника на вступній зустрічі має переваги: він чує, що аудитор буде перевіряти, і розуміє, чому це важливо. Це створює додатковий тиск на CFO бути відкритим. Але якщо власник не може бути присутнім, аудитор повинен окремо узгодити з ним очікування.

Які питання ставити

1 запитання: Як ви бачите мету цього аудиту? — Це дозволяє зрозуміти, чи розуміє CFO важливість аудиту, чи вважає його формальністю.

2 запитання: Які, на вашу думку, найбільші ризики в нашій фін. функції? — Це дозволяє оцінити, чи бачить CFO проблеми, чи вважає, що все добре.

3 питання: Які ваші очікування від результатів аудиту? — Це узгоджує очікування: аудитор не може виправити всі проблеми, але може їх виявити та запропонувати рішення.

4 запитання: Які питання ви хотіли б, щоб ми розглянули в 1у чергу? — Це показує, що аудитор враховує думку CFO, що знижує захисну реакцію.

Як пояснити мету аудиту без створення захисної реакції

Найважливіше — не створювати враження, що аудит — це перевірка CFO. Аудитор пояснює: Мета аудиту — оцінити, чи ефективно працюють фін. процеси та системи, чи є можливості для покращення. Ми не перевіряємо окремих людей. Ми перевіряємо систему.

Аудитор додає: Це не екзамен для вас. Це діагностика для бізнесу. Ми хочемо зрозуміти, що працює добре, що можна покращити, і як зробити бізнес сильнішим. Це знімає захисну реакцію, тому що CFO бачить, що аудит — це не загроза, а можливість.

Як узгоджувати очікування

Аудитор чітко пояснює, що буде перевіряти, які методи використовуватиме, які документи знадобляться, скільки часу це займе, які будуть проміжні та фінальні результати. Він узгоджує графік зустрічей та доступ до інформації.

Важливо зазначити: Ми будемо тримати вас в курсі проміжних висновків. Ми не будемо робити остаточних висновків до завершення аудиту, але будемо ділитися попередніми спостереженнями. Це зменшує ризик несподіванок на фінальній зустрічі.

Проміжні зустрічі

Проміжні зустрічі — це регулярні точки комунікації з власником та, за необхідності, з CFO. Вони дозволяють тримати власника в курсі, знімати несподіванки та коригувати хід аудиту.

Як проводити проміжні зустрічі

1 — регулярність. Аудитор проводить проміжні зустрічі відповідно до узгодженого графіка. Це може бути раз на місяць для довгого аудиту, або раз на тиждень для короткого.

2 — короткість. Проміжна зустріч не повинна тривати більше 30-60 хвилин. Вона повинна бути сфокусованою на ключових спостереженнях, а не на всіх деталях.

3 — прозорість, але без фінальних висновків. Аудитор ділиться попередніми спостереженнями, але не робить остаточних висновків. Він говорить: Ми виявили, що в процесі X є певні недоліки, але ми продовжуємо аналіз, щоб зрозуміти їх масштаб.

Як тримати власника в курсі без порушення конфіденційності проміжних висновків

Головна небезпека проміжних висновків — вони можуть бути неповними або неточними. Якщо аудитор ділиться неповною інформацією, власник може зробити передчасні висновки або прийняти рішення до завершення аудиту.

Аудитор використовує формулювання: Це попередні спостереження, а не остаточні висновки. Ми продовжуємо збір доказів. Будь ласка, не приймайте рішень на основі цих спостережень до отримання фінального звіту.

Якщо власник наполягає на негайних діях, аудитор рекомендує: Я розумію ваше занепокоєння. Але давайте дочекаємося повної картини. Якщо ви приймете рішення зараз, ви можете помилитися. Дайте нам ще трохи часу, щоб зібрати всі докази.

З ким проводити проміжні зустрічі

Проміжні зустрічі проводяться переважно з власником. Але в деяких випадках доцільно залучати і CFO. Напр., якщо виявлено технічні питання, які потребують пояснення CFO.

Важливе правило: не проводити проміжні зустрічі з власником без CFO, якщо це може створити враження, що аудитор збирає докази проти CFO. Це підриває довіру. Якщо аудитор зустрічається з власником окремо, він повинен інформувати CFO про цю зустріч та її зміст.

Заключна зустріч (Closing meeting)

Заключна зустріч — це найважливіша зустріч всього аудиту. На ній подаються фінальні висновки, рекомендації та план дій. Від того, як проведена ця зустріч, залежить, чи будуть рекомендації виконані.

Як подавати висновки CFO і власнику одночасно

1 правило — одночасність. Висновки подаються CFO та власнику одночасно, в 1 зустрічі. Ніяких окремих зустрічей з CFO без власника. Це виключає маніпуляції, створює прозорість та будує довіру.

Це твердження абсолютно вірне і є золотим стандартом корпоративного управління та аудиту. Воно закриває одразу кілька критичних ризиків для компанії.

Чи потрібно давати CFO можливість викласти свою точку зору?

Обов'язково так, але виключно в присутності власника (акціонера) і під час спільної зустрічі.

Аудитор чи незалежний експерт не повинен грати в роль судді за зачиненими дверима чи перетворюватися на донощика.

- Якщо вислухати CFO до зустрічі з власником, є величезний ризик маніпуляцій, тиску, умовлянь або перекладання провини на інших підлеглих.
- Якщо вислухати CFO після власника (окремо), це підриває довіру і створює атмосферу змов за спиною.

Спільна зустріч дає можливість CFO прямо на місці надати свої пояснення, показати зустрічні розрахунки чи аргументувати управлінські рішення, а аудитору — фахово відповісти на них, оперуючи фактами, а не емоціями.

Чому правило одночасно і в 1 кімнаті є критично важливим:

1. Захист від зіпсованого телефону та перекручування фактів:
   Якщо аудитор спочатку здасть звіт власнику, CFO може заявити: Я все робив інакше, аудитор мене неправильно зрозумів/вирвав цифри з контексту. Якщо ж звіт презентується одночасно, обидві сторони чують 1 й те саме формулювання дослівно.
2. Демонстрація доказової бази в реальному часі:
   Коли аудитор озвучує зауваження (напр., про ту ж системну помилку з однаковими ставками дисконтування чи сліпі фін. моделі), власник одразу бачить реакцію CFO: чи є у того професійні аргументи, чи починається захисна реакція, перекладання провини або відверте плавання в цифрах.
3. Нейтралізація маніпуляцій:
   CFO з багаторічним стажем часто вміють майстерно заговорити зуби власникам бізнесу складними термінами. Присутність незалежного аудитора під час пояснень CFO тримає розмову в професійному полі та не дає можливості замазати реальні проблеми загальними фразами.
4. Прозорість і прийняття рішень:
   Власник бачить повну картину тут і зараз. Після такого трикутника (Власник — CFO — Аудитор) прийняти рішення про кадрові зміни, перегляд методології чи зміну бізнес-процесів набагато легше, бо всі картки викладені на стіл при всіх.

2 правило — структура. Аудитор подає висновки за структурою: спочатку коротке резюме, потім ключові висновки за блоками, потім фін. вплив, потім рекомендації з термінами та відповідальними.

3 правило — мова. Аудитор використовує зрозумілу мову, без професійного жаргону. Він пояснює терміни, які можуть бути незрозумілими власнику.

4 правило — баланс. Аудитор не тільки говорить про проблеми, але й про сильні сторони. Це зменшує захисну реакцію CFO та показує, що аудит був об'єктивним.

5 правило — докази. Аудитор підкріплює кожен висновок доказами. Він не робить заяв без підтвердження. Якщо він стверджує, що є конфлікт інтересів, він показує договори та розрахунки.

Як поводитися з неочікуваними реакціями

Неочікувані реакції — це нормально. CFO може захищатися, власник може бути шокований, хтось може заперечувати факти. Аудитор повинен бути готовим до цього.

1 реакція — заперечення. CFO каже: Це не так, ви неправильно зрозуміли. Аудитор відповідає: Я розумію вашу позицію. Давайте разом подивимося на докази. Ось документ, який підтверджує це. Як ви можете пояснити це?

2 реакція — захист. CFO каже: Це не моя вина, це через інших. Аудитор відповідає: Ми не звинувачуємо вас особисто. Ми оцінюємо систему та процеси. Проблема може бути системною, а не особистою.

3 реакція — агресія. CFO нападає: Ви не компетентні, ви не розумієте наш бізнес. Аудитор відповідає: Я розумію, що ви засмучені. Давайте зосередимося на фактах. Ось що ми виявили. Якщо ви вважаєте, що ми помиляємося, надайте докази.

4 реакція — шок. Власник каже: Я не знав, що це так серйозно. Аудитор відповідає: Тому ми й проводимо аудит. Тепер ви знаєте, і можете вжити заходів. Ось наші рекомендації, які допоможуть виправити ситуацію.

Як фіксувати домовленості щодо виправлень

Наприкінці заключної зустрічі аудитор фіксує домовленості: що вирішено, хто відповідальний, які терміни.

1 — під час зустрічі вести нотатки. Аудитор записує всі рішення, які приймаються.

2 — підтвердження в кінці зустрічі. Аудитор підсумовує: Отже, ми домовилися: 1) припинити операцію X протягом тижня, відповідальний — CFO; 2) провести тендер для постачальника Y протягом місяця, відповідальний — CFO; 3) власник затверджує нову процедуру протягом 2 тижнів. Чи правильно я зрозумів?

3 — письмове підтвердження. Після зустрічі аудитор надсилає короткий лист з переліком домовленостей: На зустрічі ми домовилися про наступне... Будь ласка, підтвердіть отримання.

Чому зустріч закриття з CFO окремо від власника — погана практика

Окрема зустріч закриття з CFO без власника — це 1 з найпоширеніших помилок аудиторів. Вона створює кілька ризиків.

1 ризик — маніпуляція. CFO може спробувати переконати аудитора змінити висновки, приховати докази або зменшити серйозність проблем. Він може запропонувати компроміси, які невигідні власнику.

2 ризик — недовіра. Якщо власник дізнається, що аудитор зустрічався з CFO окремо, він може втратити довіру до аудитора. Він може подумати: Що вони там обговорювали? Чи не змовилися проти мене?

3 ризик — спотворення інформації. CFO може передати власнику спотворену версію висновків, представляючи їх у вигідному для себе світлі. Власник не отримає повної картини.

4 ризик — втрата часу. Якщо власник не почує висновки безпосередньо від аудитора, йому доведеться витрачати час на додаткові пояснення та запитання.

Єдиний випадок, коли окрема зустріч з CFO може бути виправдана — це технічне уточнення деталей, які не змінюють загальних висновків. Але навіть у цьому випадку аудитор повинен інформувати власника про таку зустріч та її зміст.

Приклад проведення зустрічей для ТОВ «Свіжий Хліб»

Аудитор проводить вступну зустріч з CFO та власником ТОВ «Свіжий Хліб». Він пояснює: Мета аудиту — оцінити ефективність фін. процесів. Ми не перевіряємо окремих людей, ми перевіряємо систему. CFO ставиться насторожено, але аудитору вдається зняти захисну реакцію.

Аудитор проводить проміжні зустрічі з власником раз на місяць. Він ділиться попередніми спостереженнями: Ми виявили певні питання в процесі закупівель, але поки не робимо остаточних висновків. Продовжуємо збір доказів.

На заключній зустрічі присутні власник, CFO та ключові співробітники. Аудитор подає висновки: Ми виявили системні проблеми: конфлікт інтересів, відсутність подвійного підпису, слабке прогнозування грошових потоків. CFO намагається захищатися: Це не так, ви неправильно зрозуміли. Аудитор показує докази: Ось договори, ось порівняння цін. Як ви можете пояснити це? CFO замовкає.

Власник шокований: Я не знав, що це так серйозно. Аудитор відповідає: Тепер ви знаєте. Ось наші рекомендації: припинити операції з пов'язаними сторонами, запровадити подвійний підпис, впровадити прогнозування грошових потоків. Він фіксує домовленості: Отже, ми домовилися: припинити операції з пов'язаними сторонами протягом тижня, запровадити подвійний підпис протягом 2 тижнів, впровадити прогнозування протягом місяця. Чи правильно я зрозумів? Власник та CFO підтверджують.

Аудитор надсилає лист з підтвердженням домовленостей. Власник отримує повну картину, CFO розуміє, що від нього очікують. Рекомендації мають шанс бути виконаними.

Зв'язок з GIAS 2025

GIAS 2025 вимагає, щоб аудитор спілкувався з тими, кого наділено найвищими повноваженнями (власником або радою директорів) щодо суттєвих недоліків контролю та інших важливих питань. Зустрічі є основним інструментом для цього спілкування.

Яку проблему вирішує GIAS

Без структурованих зустрічей аудитор може не донести важливу інформацію до власника, або донести її в неправильний спосіб. Це може призвести до того, що власник не зрозуміє ризики, не вживе заходів, і втрати продовжаться.

Що втрачає підприємство, якщо GIAS ігнорується

Якщо аудитор не проводить належних зустрічей, власник може не отримати повної інформації про ризики. Він може приймати рішення на основі неповних даних, що призведе до втрат. Крім того, відсутність прозорих зустрічей може підірвати довіру між власником, CFO та аудитором.

Як аудитор перевіряє корисність функцій CFO через зустрічі

Зустрічі дозволяють оцінити, чи розуміє CFO свою роль, чи готовий до діалогу, чи приймає відповідальність. Якщо CFO уникає зустрічей, захищається, не визнає проблем — це сигнал того, що він не готовий до змін. Якщо він відкритий, визнає проблеми, пропонує рішення — це позитивний сигнал.

Висновок

Зустрічі відкриття та закриття — це не формальність, а ключовий інструмент аудитора. Від того, як проведені ці зустрічі, залежить, чи буде аудит корисним для бізнесу, чи стане формальністю. Вступна зустріч задає тон, проміжні зустрічі тримають власника в курсі, заключна зустріч закріплює результати. Окрема зустріч з CFO без власника — це погана практика, яка створює ризики маніпуляцій, недовіри та спотворення інформації. Аудитор, який проводить зустрічі правильно, отримує довіру власника, співпрацю CFO та виконання рекомендацій.

Практичний чек-лист для вступної зустрічі

Вступна зустріч — це 1й контакт аудитора з CFO та власником. Вона визначає тон всього аудиту. Якщо вступна зустріч проведена правильно, CFO буде відкритим, власник — зацікавленим, а аудитор отримає необхідну інформацію. Якщо вступна зустріч проведена погано, CFO закриється, власник втратить інтерес, а аудитор буде працювати наосліп.

Чек-лист для вступної зустрічі — це не список питань, які потрібно механічно пройти. Це структура розмови, яка дозволяє досягти 3 цілей: пояснити мету аудиту без створення захисної реакції, отримати необхідну інформацію для планування, та узгодити очікування всіх сторін.

Підготовка до вступної зустрічі

1 — вивчити матеріали. Аудитор повинен знати фінзвітність, структуру бізнесу, ключові показники, історію компанії. Він повинен розуміти, які питання потребують уваги, які ризики можливі, які прогалини в документах потребують пояснення.

2 — визначити цілі зустрічі. Аудитор повинен знати, що він хоче отримати від цієї зустрічі: розуміння бізнесу, доступ до документів, згоду на графік, контакти ключових співробітників.

3 — підготувати презентацію. Невелика презентація (3-5 слайдів) допомагає структурувати розмову. Вона повинна містити: мету аудиту, обсяг роботи, методологію, орієнтовний графік, очікувані результати.

4 — підготувати запитальник. Аудитор готує список питань, але не читає його механічно. Він використовує його як карту, але гнучко змінює порядок залежно від ходу розмови.

Структура вступної зустрічі

Вступна зустріч складається з 5 частин, кожна з яких має свою мету.

Частина **1.** Представлення та створення довіри (5-10 хвилин)

Аудитор представляє себе та свою команду, пояснює свій досвід, розповідає про попередні проєкти. Він не хвалиться, але створює враження компетентності та надійності.

Приклад: Мене звати Іван Петренко, я керівник цього аудиторського проєкту. Маю 15 років досвіду в аудиті, з них 7 років — у виробничому секторі. Моя команда складається з 3 фахівців, кожен з яких має досвід у фін. аудиті та управлінні ризиками. Ми вже працювали з підприємствами вашого масштабу та галузі.

Частина **2.** Пояснення мети аудиту (10-15 хвилин)

Найважливіша частина. Аудитор пояснює, що аудит — це не перевірка CFO, а оцінка системи та процесів, яка допоможе бізнесу стати сильнішим.

Приклад: Мета нашого аудиту — оцінити ефективність фін. функції, виявити можливості для покращення та зменшення ризиків. Ми не перевіряємо окремих людей. Ми перевіряємо систему: як працюють процеси, як приймаються рішення, як контролюються ризики. Наші висновки допоможуть вам приймати кращі рішення та уникати втрат.

Важливо додати: Ми розуміємо, що ви вже багато зробили для розвитку фін. функції. Наше завдання — допомогти вам зробити наступний крок. Ми будемо ділитися з вами попередніми спостереженнями, щоб ви не отримали несподіванок у фінальному звіті.

Це знімає захисну реакцію CFO, тому що він бачить, що аудит — це не загроза, а можливість.

Частина **3.** Збір інформації для планування (15-20 хвилин)

Аудитор ставить запитання, які допоможуть спланувати аудит:

- Розкажіть про структуру фін. служби. Скільки співробітників? Які їхні функції?
- Які ключові фін. процеси ви могли б виділити? Де, на вашу думку, є найбільші ризики?
- Які зміни відбулися у фін. функції за останній рік? Нові співробітники, нові системи, нові процеси?
- Які питання ви хотіли б, щоб ми розглянули в 1у чергу?
- Які документи ми можемо отримати для початку роботи? Хто буде нашим контактною особою?

Відповіді на ці запитання дозволяють аудитору зрозуміти, де шукати проблеми, на що звернути увагу, як організувати роботу.
Частина **4.** Узгодження очікувань та графіка (10-15 хвилин)
Аудитор пояснює, що буде робити, як довго, які будуть результати:
- Ми плануємо провести аудит протягом 2 місяців. 1й місяць — збір та аналіз інформації, 2й — формування висновків та рекомендацій.
- Ми будемо проводити інтерв'ю з ключовими співробітниками, аналізувати документи, тестувати контролі.
- Через місяць ми проведемо проміжну зустріч, де поділимося попередніми спостереженнями.
- У фінальному звіті ви отримаєте: оцінку стану фін. функції, виявлені ризики, рекомендації з термінами та відповідальними.
Аудитор також узгоджує доступ до інформації: Нам знадобиться доступ до фінзвітності, договорів, банківських виписок, внутрішніх процедур. Чи є якісь обмеження, про які ми повинні знати?
Частина **5.** Відповіді на запитання та завершення (5-10 хвилин)
Аудитор дає можливість CFO та власнику поставити запитання. Він відповідає чітко, чесно, без ухилень.
Типові запитання та відповіді:
- Чи будете ви перевіряти конкретних людей? — Ми перевіряємо процеси, а не людей. Але якщо ми побачимо, що проблема пов'язана з конкретною особою, ми скажемо про це, але не в особистому плані, а в контексті системи.
- Чи будуть висновки конфіденційними? — Так, всі результати аудиту — конфіденційні. Звіт отримаєте тільки ви, власник. Жодна інша особа не отримає доступу без вашого дозволу.
- Що робити, якщо ми не згодні з висновками? — Ми обговоримо це на заключній зустрічі. Якщо ви надасте докази, що ми помиляємося, ми переглянемо наші висновки. Ми зацікавлені в об'єктивності, а не в нав'язуванні своєї думки.
Наприкінці аудитор підсумовує: Отже, ми домовилися: аудит триватиме два місяці, проміжна зустріч через місяць, заключна зустріч — після завершення. Доступ до документів надає гол. бухгалтер. Чи правильно я зрозумів?
<u>Як реагувати на типові ситуації на вступній зустрічі</u>
Ситуація: CFO закритий, відповідає односкладово. Аудитор змінює підхід: ставить більше відкритих питань, ділиться власними спостереженнями, наводить приклади з інших компаній. Він говорить: Я розумію, що ви зайняті. Ми не будемо забирати багато вашого часу. Але нам потрібна ваша допомога, щоб зробити аудит максимально корисним для компанії.
Ситуація: CFO агресивний, ставить під сумнів компетентність аудитора. Аудитор не вступає в конфлікт. Він спокійно відповідає: Я розумію ваші сумніви. Давайте працювати так, щоб ви могли переконатися в нашій компетентності. Ми будемо ділитися з вами проміжними результатами, щоб ви бачили, що ми робимо і як.
Ситуація: власник наполягає на швидких результатах. Аудитор пояснює: Я розумію ваше бажання отримати результати швидко. Але якісний аудит потребує часу. Якщо ми прискоримо процес, ми можемо пропустити важливі деталі. Краще зробити добре, ніж швидко, але поверхнево.
Практичний чек-лист для заключної зустрічі
Заключна зустріч — це кульмінація всього аудиту. На ній подаються фінальні висновки, рекомендації та план дій. Від того, як проведена ця зустріч, залежить, чи будуть рекомендації виконані, чи залишаться на папері.
Чек-лист для заключної зустрічі — це не просто список того, що потрібно сказати. Це стратегія подачі інформації, яка враховує психологію сприйняття, можливі реакції та способи їх подолання.
<u>Підготовка до заключної зустрічі</u>
1 — підготовка звіту. Аудитор готує фінальний звіт за структурою: резюме для власника, детальні результати за блоками, фін. вплив, рекомендації з термінами та відповідальними. Звіт повинен бути зрозумілим, чітким, без зайвої технічності.
2 — підготовка презентації. Аудитор готує презентацію (10-15 слайдів), яка візуалізує ключові висновки. Слайди не повинні дублювати звіт — вони повинні допомагати розповісти історію.
3 — прогнозування реакцій. Аудитор продумує, як можуть відреагувати власник та CFO. Він готує відповіді на можливі заперечення, захист, агресію, шок.
4 — підготовка доказів. Аудитор готує пакет доказів для кожного висновку. Якщо він стверджує, що є конфлікт інтересів, він повинен показати договори та розрахунки.
<u>Структура заключної зустрічі</u>
Заключна зустріч складається з 6 частин.
Частина **1.** Вступ та огляд (5-10 хвилин)

Аудитор нагадує, яка була мета аудиту, який обсяг роботи, які методи використовувалися. Він не говорить про результати на цьому етапі — він просто задає контекст.
Приклад: Ми провели аудит фін. функції протягом 2 місяців. Ми проаналізували документи, провели інтерв'ю з ключовими співробітниками, протестували контролі. Сьогодні ми представимо наші висновки та рекомендації.
Частина **2.** Резюме (5-10 хвилин)
Аудитор коротко, в 3-5 реченнях, підсумовує стан справ. Це найважливіша частина, тому що власник часто запам'ятовує тільки це.
Приклад: Загальний висновок: фін. функція потребує значних покращень. Виявлено системні проблеми в управлінні ризиками, контролях, управлінні грошима та етичних принципах. Прямі втрати — понад 1,2 млн ₴ на рік, потенційні — до 5 млн ₴.
Частина **3.** Детальні результати за блоками (20-30 хвилин)
Аудитор проходить по кожному блоку: управління ризиками та контролі, управління грошима та фінансуванням, управління командою та комунікація, етичність.
Для кожного блоку він називає:
- Оцінку стану (зелений/жовтий/червоний)
- Ключові виявлені прогалини
- Ризики, пов'язані з прогалинами
- Попередні рекомендації
Приклад для блоку контролів: Ми оцінили систему контролю як червону. Виявлено: відсутність подвійного підпису платіжних доручень, формальна інвентаризація, відсутність кредитного контролю. Це створює ризик несанкціонованих платежів до 5 млн ₴ та втрат від безнадійної заборгованості до 1 млн ₴ на рік.
Частина **4.** Фін. вплив (10-15 хвилин)
Аудитор перетворює технічні висновки на мову грошей. Він показує:
- Прямі втрати, які вже відбуваються
- Потенційні втрати, які можуть відбутися
- Втрачену вигоду
- Прогнозовану економію від впровадження рекомендацій
Приклад: Прямі втрати від конфлікту інтересів — 1,2 млн ₴ на рік. Потенційні втрати від несанкціонованих платежів — до 5 млн ₴. Втрачена вигода від неефективного управління грошима — 0,5-1 млн ₴ на рік. Сукупний ефект — понад 2,7-3,2 млн ₴ на рік. Впровадження наших рекомендацій дозволить зекономити до 2,5 млн ₴ на рік.
Частина **5.** Рекомендації та план дій (15-20 хвилин)
Аудитор переходить до того, що власник повинен зробити. Він називає:
- Рекомендації для усунення кожної прогалини
- Пріоритетність (критичні, суттєві, другорядні)
- Терміни виконання
- Відповідальних за виконання
Приклад: Рекомендація **1:** припинити операції з пов'язаними сторонами. Критично, негайно, відповідальний — власник. Рекомендація **2:** запровадити подвійний підпис платіжних доручень. Критично, протягом тижня, відповідальний — CFO. Рекомендація **3:** впровадити прогнозування грошових потоків. Суттєво, протягом місяця, відповідальний — CFO.
Частина **6.** Обговорення та фіксація домовленостей (10-15 хвилин)
Аудитор дає можливість власнику та CFO поставити запитання, висловити сумніви, запропонувати свої ідеї. Він фіксує всі домовленості.
Приклад: Отже, ми домовилися: 1) припинити операції з пов'язаними сторонами негайно, відповідальний — власник; 2) запровадити подвійний підпис протягом тижня, відповідальний — CFO; 3) впровадити прогнозування грошових потоків протягом місяця, відповідальний — CFO. Чи правильно я зрозумів?
Як реагувати на типові ситуації на заключній зустрічі
Ситуація: CFO заперечує факти. Аудитор показує докази: Я розумію вашу позицію. Але ось документ, який підтверджує наш висновок. Як ви можете пояснити це? Він не вступає в суперечку, але наполягає на фактах.
Ситуація: власник шокований. Аудитор дає час на усвідомлення: Я розумію, що ця інформація може бути несподіваною. Ми не хочемо вас лякати, але вважаємо за важливе повідомити про всі ризики. Тепер ви знаєте і можете вжити заходів.

Ситуація: власник хоче негайно звільнити CFO. Аудитор радить не поспішати: Я розумію ваше бажання прийняти рішення. Але я рекомендую дочекатися завершення аудиту та обговорити це з CFO. Можливо, проблема системна, а не особиста. Давайте спочатку впровадимо рекомендації, а потім оцінимо результати.
Ситуація: CFO пропонує альтернативні рішення. Аудитор розглядає їх: Давайте обговоримо ваші пропозиції. Якщо вони вирішують проблему не гірше за наші рекомендації, ми готові їх підтримати. Головне, щоб проблема була вирішена.

Як готуватися до зустрічей

Підготовка до зустрічей — це те, що визначає їх якість. Аудитор, який не готується, ризикує втратити контроль, не отримати потрібної інформації та створити негативне враження.

Підготовка до вступної зустрічі

1 — вивчення документів. Аудитор повинен знати фінзвітність, структуру бізнесу, ключові показники, історію компанії. Він повинен розуміти, які питання потребують уваги, які ризики можливі, які прогалини в документах потребують пояснення.

2 — підготовка запитань. Аудитор готує список питань, але не читає його механічно. Він використовує його як карту, але гнучко змінює порядок залежно від ходу розмови.

3 — підготовка презентації. Невелика презентація (3-5 слайдів) допомагає структурувати розмову. Вона повинна містити: мету аудиту, обсяг роботи, методологію, орієнтовний графік, очікувані результати.

4 — психологічна підготовка. Аудитор повинен бути готовим до різних реакцій — закритості, агресії, недовіри. Він повинен мати стратегії поведінки для кожної ситуації.

Підготовка до проміжних зустрічей

1 — збір проміжних результатів. Аудитор збирає всі спостереження, які зробив за звітний період. Він систематизує їх, визначає, що є суттєвим, що другорядним.

2 — визначення, чим ділитися. Аудитор вирішує, які спостереження можна ділитися з власником, а які — ні. Він ділиться тільки попередніми спостереженнями, а не остаточними висновками.

3 — підготовка матеріалів. Аудитор готує короткі матеріали (1-2 сторінки) з ключовими спостереженнями. Він не дає їх власнику, але використовує як основу для розмови.

Підготовка до заключної зустрічі

1 — підготовка звіту. Аудитор готує фінальний звіт за структурою: резюме для власника, детальні результати за блоками, фін. вплив, рекомендації з термінами та відповідальними. Звіт повинен бути зрозумілим, чітким, без зайвої технічності.

2 — підготовка презентації. Аудитор готує презентацію (10-15 слайдів), яка візуалізує ключові висновки. Слайди не повинні дублювати звіт — вони повинні допомагати розповісти історію.

3 — прогнозування реакцій. Аудитор продумує, як можуть відреагувати власник та CFO. Він готує відповіді на можливі заперечення, захист, агресію, шок.

4 — підготовка доказів. Аудитор готує пакет доказів для кожного висновку. Якщо він стверджує, що є конфлікт інтересів, він повинен показати договори та розрахунки.

5 — психологічна підготовка. Аудитор повинен бути готовим до емоційної напруги. Він повинен зберігати спокій, навіть якщо власник або CFO реагують агресивно.

Як структурувати презентацію

Презентація для зустрічі — це не слайди, а інструмент комунікації. Вона повинна допомагати розповісти історію, а не замінювати її.

Структура презентації для вступної зустрічі

1. Вступ — хто ми, що робимо
2. Мета аудиту — чому ми тут
3. Обсяг роботи — що будемо робити
4. Методологія — як будемо робити
5. Графік — коли і які результати
6. Наступні кроки — що відбувається далі

Структура презентації для заключної зустрічі

1. Вступ — що було зроблено
2. Резюме — головний висновок
3. Результати за блоками — що виявлено
4. Фін. вплив — скільки це коштує
5. Рекомендації — що робити
6. План дій — хто і коли

7. Обговорення — запитання, відповіді, домовленості

Правила для слайдів

- Не більше 5-7 пунктів на слайд
- Використовувати ключові слова, а не повні речення
- Використовувати графіки, діаграми, кольорові індикатори
- Зберігати єдиний стиль
- Перевіряти на помилки

Висновок

Підготовка до зустрічей — це не менш важлива частина роботи аудитора, ніж саме проведення аудиту. Якісна підготовка дозволяє контролювати хід зустрічі, отримувати потрібну інформацію, створювати позитивне враження та досягати поставлених цілей. Аудитор, який ігнорує підготовку, ризикує провалити зустріч і підірвати довіру до себе та своєї роботи.

Як аудитору оцінювати фін моделі та Excel

Аудитор переходить до практичного інструменту, який викликає найбільше запитань — оцінки фін. моделей у Excel. Цей розділ написано не для технічного спеціаліста, який хоче навчитися перевіряти формули. Він написаний для аудитора, який хоче зрозуміти: чи можна довіряти цифрам, які CFO використовує для прийняття рішень, і що якість моделі говорить про самого CFO.

Більшість фін. рішень у бізнесі приймаються на основі Excel-моделей. Інвестиції, ціноутворення, бюджети, прогнози, оцінка вартості бізнесу — все це будується в Excel. Якщо модель містить помилки або маніпуляції, всі рішення, прийняті на її основі, будуть неправильними. І відповідальність за це лежить на CFO.

Аудитор не повинен ставати технічним експертом з Excel. Він повинен знати, на що звернути увагу, які сигнали свідчать про проблеми, і як інтерпретувати результати перевірки для формування висновків про CFO.

Логіка оцінки фін. моделей для аудитора

Аудитор оцінює фін. модель не заради самої оцінки. Він оцінює її, щоб відповісти на три запитання, які є критичними для його висновків про CFO.

1 запитання: чи можна довіряти цифрам, які CFO використовує для прийняття рішень? Якщо модель містить помилки, всі рішення, прийняті на її основі, будуть неправильними. А значить, бізнес під загрозою.

2 запитання: що якість моделі говорить про професіоналізм і чесність CFO? Якщо модель побудована безсистемно, з помилками, без документації — це сигнал про те, як працює CFO. Якщо модель містить ознаки маніпуляцій — це сигнал про недоброчесність.

3 запитання: чи впливають помилки в моделі на достовірність фінзвітності? Якщо модель використовується для оцінки активів, резервів, зобов'язань або інвестицій, помилки в ній спотворюють звітність. Це впливає на аудиторський висновок.

Ці три запитання визначають, що аудитор перевіряє, на що звертає увагу і як інтерпретує результати.

Що аудитор перевіряє в моделі

Аудитор перевіряє не всі формули підряд. Він перевіряє ключові сигнали, які свідчать про якість моделі та про роботу CFO.

1. Архітектура моделі

Аудитор оцінює, як побудована модель. Чи є чітке розділення на вхідні дані, розрахунки та вихідні результати? Чи модель зрозуміла? Чи є документація?

Якщо модель є безсистемною, з перемішаними блоками, без пояснень — це сигнал про те, що CFO працює неохайно або некомпетентно. Професійний CFO будує моделі так, щоб їх могли зрозуміти інші. Якщо модель зрозуміла тільки її творцю, це ризик втрати знань при звільненні CFO.

Аудитор фіксує: архітектура моделі — це 1й сигнал про якість роботи CFO. Якщо вона погана, це привід для додаткової уваги до інших аспектів.

2. Жорсткі значення (Hardcoding)

Аудитор перевіряє, чи є в моделі числа, вставлені безпосередньо в формули. Жорсткі значення — це 1 з найчастіших знахідок у неякісних або маніпулятивних моделях.

Замість того, щоб посилатися на клітинку з параметром, CFO може вставити число в формулу. Це робить модель непрозорою. Але головне — це може бути способом підігнати результат під бажані показники.

Аудитор ставить запитання: Чому тут стоїть жорстке значення замість посилання? Як ви перевіряєте, чи це значення актуальне? Якщо CFO не може пояснити, або уникає відповіді — це червоний прапор.

3. Посилання та помилки

Аудитор відкриває Excel-файл CFO і бачить помилки: `#REF!`, `#VALUE!`, `#DIV/0!`.

Це значить, що формули в моделі не працюють. Вони посилаються на те, чого немає, або ділять на 0.

Якщо CFO не помічає таких помилок у власній моделі, значить він:

- не перевіряє свою роботу
- не контролює якість того, що показує власнику
- приймає рішення на основі зламаних цифр

Аудитор фіксує це як сигнал: CFO недбалий. Це привід перевірити все інше, що він робить.

4. Циклічні посилання (Circular References)

Аудитор не перевіряє всі комірки в пошуках циклічних посилань. Він робить простіше: у нижньому лівому куті Excel є рядок стану. Якщо в моделі є циклічні посилання, Excel показує це там — напр., "Circular References: C15".

Аудитор бачить це за 2 секунди, просто відкривши файл. Йому не потрібно перевіряти всі комірки.

Якщо Excel показує циклічне посилання, це означає, що CFO працює з моделлю, яка містить логічну помилку. Він або не знає про неї, або ігнорує її. В обох випадках це сигнал: CFO не контролює якість інструментів, якими користується. Це привід поставити під сумнів його компетентність.

5. Припущення моделі

Аудитор оцінює, наскільки обґрунтовані припущення, закладені в модель. Звідки взялися цифри? Чи є посилання на ринкові дослідження, історичні дані, галузеві стандарти?

Якщо припущення не мають підстав, вони є суб'єктивними здогадками. Це може бути ознакою маніпуляції (завищення прогнозів для отримання бонусу) або просто некомпетентності.

Аудитор ставить запитання: На чому ґрунтується це припущення? Як ви перевіряли його реалістичність? Якщо CFO не може відповісти, це червоний прапор.

Чутливість моделі та сценарний аналіз

Аудитор перевіряє не лише те, як модель рахує за базового сценарію. Він дивиться, чи здатна модель показати, що станеться, якщо ключові параметри зміняться. Це перевірка того, чи CFO розуміє ризики свого бізнесу.

Аудитор відкриває модель і задає собі питання: чи є в ній блок сценарного аналізу? Якщо CFO будує модель тільки для 1 варіанту, вона не дає власнику інформації про те, наскільки крихким є прогноз. Напр., модель оцінки інвестиційного проєкту може показувати IRR 25% за базового сценарію. Але якщо виручка впаде на 10% і курс зміниться на 5%, IRR може стати від'ємним. Якщо CFO не показав цього власнику, власник прийняв рішення на основі неповної інформації.

Аудитор перевіряє наявність сценарного аналізу на 3 рівнях:

- Мінімальний рівень: у моделі є таблиця даних (Data Table) або перемикач сценаріїв (Switch). Аудитор перевіряє, чи змінюються ключові результати при зміні параметрів.
- Оптимальний рівень: модель містить окремий лист з описом сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний) та поясненням, які параметри змінюються в кожному сценарії.

- Рівень досвідченого CFO: модель додатково містить діаграму торнадо (tornado chart), яка показує, які параметри мають найбільший вплив на результат.

Якщо сценарний аналіз відсутній, аудитор ставить запитання: Як ви оцінюєте ризики цього рішення? Як ви показуєте власнику, що може піти не так? Якщо CFO не може показати сценарії, це означає, що власник не отримує повної картини ризиків.

Як це допомагає бізнесу: сценарний аналіз дозволяє власнику побачити, які ризики несе рішення, та ухвалити рішення свідомо. Без нього власник ризикує інвестувати кошти в проєкт, який виявиться збитковим при невеликій зміні ринкових умов. Втрати — сума інвестицій + втрачена вигода від альтернативного вкладення.

GIAS і сценарний аналіз: GIAS 2025 вимагає, щоб фін. інформація, на якій базуються рішення, відображала всі суттєві ризики. Вимога існує не тому, що так треба, а тому, що бізнес, який приймає рішення без урахування ризиків, систематично програє конкуренту, який ризики оцінює. Якщо підприємство не використовує сценарний аналіз, воно втрачає здатність передбачати кризові ситуації та реагувати на них завчасно. Аудитор перевіряє не наявність сценаріїв як таких, а те, чи використовує CFO сценарний аналіз для прийняття рішень і чи передає він цю інформацію власнику.

Версійність та контроль змін

Аудитор перевіряє, чи зберігає CFO історію змін моделі. Це не технічна вимога, а перевірка того, чи контролює CFO процес роботи з даними.

Аудитор відкриває папку, де зберігаються моделі, та дивиться:

- Чи є різні версії файлів? Напр., model_v1.xlsx, model_v2.xlsx, final_model.xlsx, final_final_model.xlsx.
- Чи можна простежити, як змінювались припущення та результати з версії у версію?
- Чи є опис змін? Напр., окремий файл або лист, де зазначено, що було змінено в кожній версії та чому.

Якщо версійність відсутня, аудитор не може зрозуміти, як формувались цифри. Він бачить лише фінальну версію, але не бачить, які припущення змінювались, які дані переглядалися, які помилки виправлялися. Це означає, що CFO не документує процес прийняття рішень, а значить, власник не може перевірити, чому рішення було прийнято саме так.

Особливу увагу аудитор звертає на ситуації, коли є тільки фінальна версія, а всі проміжні видалені. Це може бути ознакою того, що CFO не хоче показувати, як змінювалися цифри. Напр., спочатку модель показувала низьку рентабельність проєкту, а після кількох ітерацій — високу, без пояснення, що саме змінилося.

Аудитор ставить запитання: Де проміжні версії? Чому ви їх не зберігаєте? Як ви документуєте, чому змінили припущення? Якщо CFO не може показати історію змін, це означає, що власник не бачить, як приймалися рішення, і не може оцінити, чи були вони об'єктивними.

Як це допомагає бізнесу: історія змін дозволяє власнику бачити логіку прийняття рішень, розуміти, які ризики виникали на різних етапах, і перевіряти, чи не було рішення підігнаним під бажані показники. Без історії змін власник не може оцінити якість роботи CFO, а значить, не може свідомо довіряти йому. Втрати — ризик прийняття неправильних рішень через приховані або недокументовані зміни в моделі.

Життєва реальність замість ілюзій

У реальному українському бізнесі (особливо в МСБ) ніхто не зберігає історію версій фін. моделей і не пише журнали змін. CFO зазвичай працює в 1 файлі, оновлюючи цифри на льоту. Ідея про те, що власник чи аудитор буде сидіти й копатися в архівах минулорічних екселівських файлів, щоб відстежити, як змінювався темп інфляції чи маржинальність — це теплична теорія з консалтингових підручників, яка не має нічого спільного із землею.

Якщо вимагати від українського CFO папки з версіями model_v1 та final_final, ви отримаєте або круглі очі, або файл із назвою нова_модель_остання_точно_12.xlsx, де все одно нічого неможливо відстежити.

На чому насправді фокусується реальний аудит

Замість того, щоб шукати міфічну версійність, практичний аудит перевіряє архітектуру контролю та прозорість логіки тут і зараз:

1. Тест на чутливість (Sensitivity Check): Замість копання в минулих версіях, аудитор або власник бере поточну модель і робить три прості рухи — змінює всього три ключові параметри (напр., курс валюти, ціну сировини та обсяг продажів на 10%). Якщо модель миттєво і логічно перераховує результат без збоїв — вона робоча. Якщо починають ламатися формули або вискакувати помилки — модель крива.
2. Аудит чорного ящика через 1 запитання: Власник не дивиться на те, як модель змінювалася місяць тому. Він ставить CFO 1 конкретне запитання: Які три базові ризики закладені в цей розрахунок і де в таблиці видно їхній вплив на кінцеву цифру?
3. Здатність захистити цифри голосом: Якщо CFO чітко, без плавання і загинання пальців пояснює логіку формування цифр і може за 2 хвилини прямо на екрані показати, звідки береться фінальний прибуток —

модель і її автор життєздатні. Якщо починається туман, відсилання до складних макросів і небажання показувати внутрішні розрахунки — отут і спрацьовує справжній червоний прапор.

Перевірка даних, на яких побудована модель

Аудитор перевіряє не тільки логіку моделі, але й те, звідки взялися цифри, які в неї завантажені. Модель може бути бездоганною з технічного боку, але якщо вхідні дані неправильні, всі результати будуть неправильними.

Аудитор перевіряє:

- Джерело даних: звідки взяті фактичні дані, які використовуються в моделі? З ERP-системи, з управлінської звітності, з бух. звітності?
- Дата даних: на яку дату актуальні дані? Напр., модель будується в березні 2026, а дані використані за грудень 2024. Це означає, що модель не враховує зміни, що відбулися за 15 місяців.
- Спосіб вивантаження: чи є автоматичне підтягування даних з джерела, чи CFO вставляє їх вручну? Якщо дані вставляються вручну, це ризик помилки або маніпуляції.
- Періодичність оновлення: як часто оновлюються дані в моделі? Якщо модель використовується для прийняття операційних рішень, дані мають оновлюватися щомісяця. Якщо раз на квартал — рішення приймаються на основі застарілої інформації.

Аудитор обирає кілька ключових цифр з моделі та перевіряє їх з першоджерелами. Напр., якщо модель показує виручку за минулий рік 50 млн ₴, аудитор звіряє цю цифру з управлінською звітністю або даними ERP.

Особливу увагу аудитор приділяє ситуаціям, коли CFO використовує дані з різних джерел без узгодження між ними. Напр., виручка береться з управлінської звітності, а собівартість — з бухгалтерської, і ці дані не звіряються між собою. Це може призвести до того, що маржинальність розрахована неправильно.

Як це допомагає бізнесу: якість вхідних даних визначає якість усіх рішень, прийнятих на основі моделі. Якщо дані неякісні, рішення будуть неправильними, навіть якщо модель побудована бездоганно. Втрати — прийняття інвестиційних рішень на основі неправильних даних, купівля активів за завищеною ціною, затвердження бюджетів, які не відповідають реальності.

Аудиторські процедури для перевірки моделі

Аудитор не перевіряє модель 1 способом. Він використовує сукупність процедур, які дають різні типи доказів. Кожна процедура має свою мету та дає відповідь на конкретне запитання.

1. Огляд (Inspection)

Аудитор відкриває файл і візуально оцінює модель. Він дивиться на структуру листів, наявність заголовків, розділення на блоки. Це займає 5-10 хвилин, але дає перше враження про якість роботи CFO.

Мета: оцінити загальну культуру роботи з моделями. Якщо модель охайна та структурована — це сигнал, що CFO працює системно. Якщо хаотична — червоний прапор.

2. Перевірка окремих формул (Test of Formulas)

Аудитор обирає 5-10 ключових формул у моделі (NPV, IRR, прибуток, грошовий потік) та перевіряє їх логіку. Він ставить запитання: ця формула дійсно рахує те, що повинна рахувати? Чи немає в ній арифметичних помилок?

Напр., у моделі оцінки інвестицій аудитор перевіряє формулу розрахунку NPV. Він переконується, що в моделі враховано всі грошові потоки, що ставка дисконту використана правильно, що горизонт планування відповідає проєкту.

Мета: переконатися, що ключові розрахунки виконані правильно.

3. Перевірка на жорсткі значення та підгонку результатів (Hardcoding Check)

У теорії вважається, що аудитор повинен шукати у формулах жорстко забиті числа, щоб знайти маніпуляції. Але в реальній практиці українського бізнесу професійний фінансист ніколи не залишає примітивних слідів на видноті. Якщо CFO хоче підігнати результат, він зробить це інакше: створить прихований рядок під виглядом Коригувань або закладе нереалістичні базові допущення на самому початку таблиці. Усе буде виглядати як ідеальні формули з посиланнями, але зміст їх буде фальшивим.

Тому практичний аудитор не витрачає час на ручне перебирання формул, а перевіряє модель через тест на здоровий глузд:

- Аналіз логіки допущень: Аудитор дивиться не на маленькі числа всередині клітинок, а на ключові вхідні параметри (напр., темпи інфляції, маржинальність, обсяги продажів). Якщо ці цифри виглядають намальованими і нічим не обґрунтовані — це головний сигнал недоброчесності.
- Стрес-тестування: Змінюється 1 базовий параметр (напр., зменшується виручка). Якщо модель починає видавати нелогічні результати (прибуток зростає при падінні продажів), це пряма ознака того, що розрахунки штучно підігнані.

Мета: виявити не технічні символи у формулах, а спроби видати бажане за дійсне та перевірити, чи відповідають закладені допущення реальному стану бізнесу.

4. Аналіз чутливості (Sensitivity Analysis)**

Аудитор самостійно змінює ключові параметри (виручку, собівартість, курс, ставку дисконту) на +/- 10% та дивиться, як змінюються результати. Він порівнює ці зміни з тим, що показує сценарний аналіз CFO.

Якщо CFO стверджує, що проєкт має IRR 25%, аудитор перевіряє, що станеться, якщо виручка впаде на 10%. Якщо IRR падає до 5%, проєкт є високоризикованим, і власник має знати про це.

Мета: оцінити ризики рішення та перевірити, чи адекватно CFO оцінює ці ризики.

5. Інтерв'ю з CFO (Inquiry)

Аудитор задає питання про модель. Головна мета — не отримати правильні відповіді, а побачити, як CFO реагує. Чи відповідає він чітко та впевнено? Чи починає ухилятися? Чи не може згадати, звідки взялися цифри?

Ключові запитання:

- Звідки взялися припущення в моделі? Як ви їх перевіряли?
- Чому обрали саме цю ставку дисконту?
- Що станеться, якщо ми змінимо цей параметр на 20%?
- Хто ще працював з цією моделлю? Хто її перевіряв?
- Як ви документували зміни в моделі?

Мета: оцінити, чи контролює CFO свою модель, чи розуміє він її логіку, чи може пояснити свої рішення.

Типові знахідки та їх інтерпретація

Аудитор фіксує знахідки та інтерпретує їх у контексті загальної оцінки CFO. Кожна знахідка — це не просто технічний недолік, а сигнал про те, як CFO працює.

1. Модель не має структури

Усі листи моделі перемішані: вхідні дані, розрахунки, результати — все в 1 місці. Немає розділення на блоки, немає заголовків, немає пояснень.

Інтерпретація: CFO працює хаотично. Він не документує свою роботу, не думає про те, що модель будуть використовувати інші. Це сигнал про те, що інші аспекти його роботи також можуть бути неорганізованими.

2. Ключові цифри вставлені вручну

NPV, IRR, прибуток — усі ключові результати не розраховуються автоматично, а вставлені як числа. Аудитор перевіряє та виявляє, що при зміні вхідних параметрів результати не змінюються.

Інтерпретація: CFO маніпулює результатами. Він хоче показувати власнику тільки ті цифри, які власник хоче бачити. Він не дає власнику можливості перевірити, як змінюються результати при зміні параметрів. Це критичний червоний прапор.

3. Модель містить помилки (#REF!, #DIV/0!)

Аудитор відкриває модель та бачить помилки у формулах. Вони видно на 1й погляд.

Інтерпретація: CFO не перевіряє власну роботу. Він показує власнику цифри, не переконавшись, що вони правильні. Це сигнал про те, що CFO недбалий або некомпетентний.

4. Припущення не обґрунтовані

CFO не може пояснити, звідки взялися цифри в моделі. На запитання чому ви використовуєте саме 12% дисконту? він відповідає: так заведено або я так вирішив.

Інтерпретація: CFO не має професійної методології. Він приймає рішення на основі інтуїції, а не фактів. Це ризик для бізнесу.

5. Модель не оновлюється

Модель використовує дані за минулий рік, хоча пройшло 6 місяців. CFO не оновлює дані, тому що немає часу або зміни не суттєві.

Інтерпретація: CFO не розуміє важливості актуальності даних. Він приймає рішення на основі застарілої інформації. Це ризик прийняття неправильних рішень.

Як аудитор оцінює ризики моделі

Аудитор оцінює ризик не як абстрактну категорію, а як конкретну загрозу для бізнесу. Він ставить собі запитання: які рішення приймаються на основі цієї моделі? Які втрати понесе бізнес, якщо модель містить помилки?

Аудитор оцінює ризик за 4 параметрами:

- Розмір рішення: чи йдеться про інвестицію 100 тис. ₴ чи 50 млн ₴? Чим більша сума, тим вищий ризик помилки в моделі.

- Частота використання: модель використовується одноразово (напр., для оцінки разової інвестиції) чи регулярно (напр., для щомісячного бюджетування)? Чим частіше використовується модель, тим вищий сукупний ризик.
- Складність моделі: модель проста (виручка, собівартість, прибуток) чи складна (багато параметрів, взаємозв'язки, макроси)? Чим складніша модель, тим вищий ризик помилки.
- Якість контролів: чи є незалежна перевірка моделі? Хто перевіряє правильність розрахунків? Якщо ніхто — ризик максимальний.

На основі цих параметрів аудитор визначає, наскільки суттєвими є знайдені недоліки. Невелика помилка в простій моделі, яка використовується разово для суми 100 тис. ₴, — низький ризик. Та сама помилка в складній моделі, яка використовується для щомісячного бюджетування на 50 млн ₴, — критичний ризик.

Як аудитор формує висновки про CFO на основі оцінки моделі

Аудитор не робить висновок про CFO виключно на основі оцінки однієї моделі. Він розглядає модель як 1 із доказів у загальній системі оцінки. Але якість моделі є дуже вагомим доказом.

Якщо модель якісна — це + до загальної оцінки CFO. Це означає, що CFO:
- системно підходить до роботи;
- документує свої рішення;
- контролює якість даних;
- розуміє ризики;
- може пояснити свої рішення.

Якщо модель неякісна — це мінус до загальної оцінки. Це означає, що CFO:
- працює хаотично;
- не контролює якість;
- приймає рішення на основі неперевірених даних;
- не може пояснити свої рішення.

Якщо модель містить ознаки маніпуляцій (жорсткі значення, відсутність історії змін, приховування проміжних версій) — це підстава для висновку про недоброчесність CFO.

Аудитор фіксує ці висновки та включає їх у загальний звіт. На основі цих висновків власник приймає рішення: чи довіряти CFO далі, чи проводити додаткову перевірку, чи замінювати CFO.

Як власник може використовувати оцінку моделі для контролю CFO

Власник не повинен чекати, поки аудитор перевірить модель. Він може використовувати кілька простих прийомів для щомісячного контролю якості моделей CFO.

1 прийом: запитуйте про припущення. Власник ставить CFO запитання: чому ми використовуємо саме цей % зростання? чому ставка дисконту 12%, а не 10%?* Якщо CFO не може відповісти чітко, значить, він не контролює свої моделі.

2 прийом: перевіряйте 1 цифру. Власник обирає 1 ключову цифру з моделі та просить CFO показати, звідки вона взялася і як розраховувалася. Напр., покажіть мені, як ми отримали чистий прибуток 10 млн ₴ у наступному році? Це дозволяє перевірити, чи є логіка за цифрами.

3 прийом: змінюйте параметри. Власник просить CFO показати, що станеться, якщо змінити ключові параметри. Напр., а що буде з прибутком, якщо курс $ зросте на 10%? Це перевіряє, чи модель працює, чи в ній є гнучкість.

4 прийом: вимагайте історію змін. Власник просить CFO показати всі версії моделі та пояснити, чому змінювалися припущення. Це дозволяє побачити логіку прийняття рішень.

Ці прийоми не вимагають від власника технічних знань Excel. Вони вимагають лише систематичності та розуміння, що цифри мають підтверджуватися логікою.

Висновок для аудитора

Оцінка Excel-моделей CFO — це не технічна вправа. Це швидкий спосіб зрозуміти, чи можна довіряти CFO.

Якість моделі показує три речі:
- Професіоналізм CFO: якщо модель структурована, зрозуміла, без помилок — CFO професійний. Якщо модель хаотична, з помилками, без документації — CFO некомпетентний.
- Чесність CFO: якщо модель містить жорсткі значення, приховані зміни, недокументовані припущення — CFO маніпулює. Якщо модель прозора — CFO чесний.
- Ризики для бізнесу: якщо модель неякісна, бізнес приймає неправильні рішення, які призводять до втрат.

Аудитор фіксує результати оцінки моделі у звіті та включає їх до загального висновку про CFO. Це 1 із найсильніших доказів, який аудитор може отримати під час перевірки.

Як оцінювати м'які навички CFO (комунікація, лідерство)

Чому аудитор оцінює м'які навички CFO

CFO — це не посада, яка існує у вакуумі. Кожне рішення, яке приймає CFO, впливає на десятки людей у компанії: фін. команду, інші департаменти, власника, зовнішніх контрагентів, банки, інвесторів. Якщо CFO не може донести свої рішення, не може переконати, не може отримати зворотний зв'язок, не може створити довіру — його технічна компетентність стає марною.

Аудитор оцінює комунікацію та лідерство CFO не тому, що так правильно. Аудитор оцінює їх тому, що вони безпосередньо впливають на три речі:

1. Чи виконується те, що CFO планує. Якщо CFO не може переконати власника або команду, його ідеї залишаються ідеями. Бізнес втрачає можливість реалізувати прибуткові проєкти.

2. Чи команда працює ефективно. Якщо CFO не створює середовище, в якому люди можуть працювати, фінансова функція стає вузьким горлом. Затримки у звітності, помилки в розрахунках, висока плинність кадрів — усе це наслідки поганого лідерства.

3. Чи власник може довіряти CFO. Комунікація — це інструмент, який створює або руйнує довіру. Якщо CFO не говорить правду, не пояснює свої рішення, не визнає помилок — власник не може свідомо довіряти. А без довіри немає ефективного управління.

Аудитор не оцінює м'які навички як психологічну характеристику. Він оцінює їх як інструменти, які CFO використовує для досягнення бізнес-результатів.

Що аудитор перевіряє в комунікації CFO

Комунікація CFO має три виміри: вгору (до власника), вниз (до команди) та вбік (до інших департаментів). Аудитор перевіряє всі три, тому що проблеми в кожному з них створюють різні ризики для бізнесу.

1. Комунікація з власником (вгору)

Аудитор оцінює, чи CFO говорить з власником на одній мові. Це означає:

- Чи пояснює CFO фінанси простою мовою. Власник не повинен бути фінансистом, щоб розуміти, що відбувається з грошима. Якщо CFO говорить термінами, які власник не розуміє, власник не може приймати рішення. Це ризик: власник або погоджується на все, що пропонує CFO (що небезпечно), або блокує всі ініціативи (що теж небезпечно).
- Чи говорить CFO правду. Аудитор перевіряє, чи CFO повідомляє власнику про проблеми одразу, коли вони виникають, чи намагається приховати їх до останнього. Класичний приклад: CFO бачить, що касовий розрив неминучий через три тижні. Якщо він повідомляє про це власнику негайно, власник може щось зробити. Якщо він чекає до останнього дня — бізнес опиняється в кризі, яку можна було уникнути.
- Чи дає CFO варіанти, а не просто проблеми. Власник чекає від CFO рішень, а не констатації фактів. Якщо CFO приходить з проблемою без варіантів її вирішення, він перекладає відповідальність на власника. Це означає, що CFO не є справжнім партнером.
- Чи регулярно звітує CFO. Власник повинен отримувати інформацію не тоді, коли CFO вирішить її надати, а регулярно — щомісяця, щокварталу, за графіком. Якщо звіти нерегулярні, власник не має повної картини.

Аудитор отримує цю інформацію через інтерв'ю з власником. Він ставить конкретні запитання: Як часто ви отримуєте звіти? Чи розумієте ви все, що вам показують? Чи повідомляє вам CFO про проблеми завчасно? Чи дає він вам варіанти вирішення? Відповіді власника — це прямі докази якості комунікації CFO.

Як це допомагає бізнесу: якісна комунікація вгору дозволяє власнику приймати рішення швидко та на основі повної інформації. Втрати від поганої комунікації — затримки в прийнятті рішень, упущені можливості, кризи, яких можна було уникнути.

2. Комунікація з командою (вниз)

Аудитор оцінює, чи CFO передає своїй команді чіткі завдання та зворотний зв'язок. Це означає:

- Чи ставить CFO зрозумілі цілі. Команда повинна розуміти, що саме від неї вимагається, до якого терміну, в якій якості. Якщо цілі незрозумілі, команда працює хаотично. Результат — звітність запізнюється, помилки не виправляються, ресурси витрачаються даремно.
- Чи дає CFO зворотний зв'язок. Команда повинна знати, що вона робить добре, а що можна покращити. Якщо зворотного зв'язку немає, працівники не знають, чи правильно вони працюють. Вони або зупиняються в розвитку, або роблять помилки, які ніхто не виправляє.
- Чи чує CFO команду. Комунікація — це двосторонній процес. Якщо CFO говорить, але не слухає, він не отримує важливу інформацію знизу. Напр., бухгалтер каже, що новий ERP не працює, але CFO ігнорує. В результаті звітність затримується на місяць.

- Чи вирішує CFO конфлікти в команді. Конфлікти в фін. команді — норма. Важливо, як CFO їх вирішує. Якщо він ігнорує, конфлікти накопичуються, команда ділиться на групи, ефективність падає. Якщо він вирішує — команда працює як єдине ціле.

Аудитор отримує цю інформацію через інтерв'ю з командою CFO — фін. менеджером, гол. бухгалтером, аналітиками. Він ставить запитання: Чи розумієте ви, що від вас вимагається? Чи дає вам CFO зворотний зв'язок? Чи слухає він вас? Як він вирішує конфлікти? Відповіді команди — це докази того, чи є CFO лідером.

Як це допомагає бізнесу: якісна комунікація вниз забезпечує, що фін. функція працює як єдиний механізм. Втрати від поганої комунікації — помилки у звітності, затримки, висока плинність, невикористаний потенціал команди.

3. Комунікація з іншими департаментами (вбік)

Аудитор оцінює, чи CFO будує робочі стосунки з іншими департаментами — продажами, виробництвом, логістикою, HR. Це означає:

- Чи розуміє CFO бізнес інших департаментів. Якщо CFO не розуміє, як працюють продажі або виробництво, він не може давати їм корисні фін. рекомендації. Він стає людиною з цифрами, а не партнером.
- Чи допомагає CFO іншим департаментам цифрами. Інші департаменти повинні отримувати від CFO не просто звіти, а інструменти для прийняття рішень. Напр., відділ продажів має отримувати дані про рентабельність кожного клієнта, щоб розуміти, з ким вигідно працювати, а з ким ні.
- Чи вирішує CFO конфлікти між департаментами. Конфлікти між фінансами та іншими департаментами — класика. Напр., продажі хочуть дати знижку великому клієнту, а фінанси кажуть, що знижка зробить угоду збитковою. Якщо CFO не вміє вирішувати такі конфлікти, вони блокують роботу бізнесу.

Аудитор отримує цю інформацію через інтерв'ю з керівниками інших департаментів. Він ставить запитання: Чи розуміє CFO, як ви працюєте? Чи допомагає він вам цифрами? Як він вирішує конфлікти з вами? Відповіді колег — це докази того, чи є CFO внутрішнім консультантом або ізольованим фахівцем.

Як це допомагає бізнесу: якісна комунікація вбік забезпечує, що фінанси не є вузьким місцем, а допомагають іншим департаментам приймати кращі рішення. Втрати від поганої комунікації — конфлікти, затримки, втрачені можливості через неправильну фін. оцінку.

Що аудитор перевіряє в лідерстві CFO

Лідерство CFO — це не про те, як він управляє. Це про те, як він створює середовище, в якому команда може працювати ефективно. Аудитор перевіряє 4 аспекти лідерства.

1. Як CFO будує команду

Аудитор перевіряє, чи CFO інвестує в розвиток своєї команди. Це означає:

- Чи наймає CFO правильних людей. Найм — це найважливіше лідерське рішення. Поганий найм коштує бізнесу грошей, часу та продуктивності. Аудитор перевіряє, чи є в CFO система найму, чи він шукає людей, які доповнюють його навички, чи просто заповнює вакансії.
- Чи навчає CFO команду. Фінанси постійно змінюються: нові стандарти, нові технології, нові вимоги. Якщо CFO не навчає команду, вона застаріває. Через рік вона не зможе виконувати свої функції.
- Чи дає CFO команду можливість зростати. Якщо в команді немає кар'єрного зростання, найкращі працівники йдуть. Аудитор перевіряє, чи є у CFO плани розвитку для кожного ключового працівника, чи просуває він людей всередині команди, чи відбувається ротація.
- Чи звільняє CFO слабких працівників. Це найважче лідерське рішення. Але тримати слабкого працівника означає, що сильні працівники витрачають час на виправлення його помилок. Аудитор перевіряє, чи є в CFO система оцінки продуктивності, чи він звільняє тих, хто не відповідає вимогам.

Аудитор отримує цю інформацію через інтерв'ю з командою, а також через аналіз плинності кадрів у фін. функції. Якщо плинність висока — це сигнал, що з лідерством щось не так.

2. Як CFO приймає рішення

Аудитор оцінює, як CFO приймає рішення — з командою чи одноосібно. Це означає:

- Чи залучає CFO команду до прийняття рішень. Якщо CFO приймає всі рішення одноосібно, команда не розвивається, не бере на себе відповідальність. Якщо CFO делегує, команда вчиться і зростає.
- Чи пояснює CFO свої рішення. Навіть якщо рішення приймає CFO, він повинен пояснювати команді, чому саме так. Без пояснень команда не розуміє логіку і не може підтримувати рішення.
- Чи визнає CFO помилки. Лідер, який визнає помилки, створює середовище, де помилки не приховуються, а виправляються. Якщо CFO не визнає помилок, команда боїться говорити про них. Помилки накопичуються.

Аудитор отримує цю інформацію через спостереження за нарадами CFO з командою, через інтерв'ю та через аналіз того, хто приймає ключові фін. рішення.

3. Як CFO мотивує команду

Аудитор оцінює, чи створює CFO середовище, в якому люди хочуть працювати. Це означає:
- Чи визнає CFO досягнення команди. Працівники повинні знати, що їх робота помічена. Якщо CFO не визнає досягнення, команда втрачає мотивацію.
- Чи створює CFO позитивний клімат. У команді не повинно бути страху, агресії, принижень. Якщо клімат негативний, продуктивність падає, а плинність зростає.
- Чи піклується CFO про баланс роботи та життя команди. Фін. функція часто працює понаднормово. Якщо CFO не контролює це, команда вигорає. Продуктивність падає, помилки зростають.
Аудитор отримує цю інформацію через інтерв'ю з командою. Він ставить запитання: Чи мотивує вас CFO? Чи визнає він ваші досягнення? Який клімат у команді? Чи піклується він про вас?

4. Як CFO керує кризами

Це найважливіша перевірка лідерства. Аудитор оцінює, як CFO діє в критичних ситуаціях — коли грошей немає, коли кредитор вимагає повернення, коли виявлено серйозну помилку у звітності, коли податкова проводить перевірку.
- Чи панікує CFO або діє системно. Паніка блокує прийняття рішень. Системні дії дозволяють знайти вихід.
- Чи повідомляє CFO власника про кризу. Без повідомлення власник не може допомогти або прийняти рішення про закриття бізнесу.
- Чи залучає CFO команду до вирішення кризи. У кризі потрібні всі руки. Якщо CFO намагається все зробити сам, час втрачається.
- Чи визнає CFO свою відповідальність за кризу. Якщо криза сталася через помилки CFO, він повинен визнати це. Якщо він перекладає провину на інших, довіра до нього втрачається назавжди.
Аудитор отримує цю інформацію через інтерв'ю з власником, командою та іншими учасниками кризових ситуацій. Він ставить запитання: Як поводився CFO під час останньої кризи? Що він робив? Що говорив?

Як аудитор отримує докази про м'які навички

М'які навички не можна перевірити через документи. Але їх можна перевірити через сукупність доказів, які дають об'єктивну картину.

1. Інтерв'ю

Це основний спосіб збору доказів. Аудитор проводить інтерв'ю з усіма учасниками комунікації CFO: власником, командою, колегами. Кожне інтерв'ю структуроване: аудитор задає одні й ті самі питання різним людям і порівнює відповіді. Якщо відповіді збігаються — це сильний доказ. Якщо розходяться — це сигнал до додаткової перевірки.
Ключові питання для власника:
- Як часто ви спілкуєтесь з CFO?
- Чи розумієте ви його звіти?
- Чи повідомляє він вам про проблеми завчасно?
- Чи дає він вам варіанти рішень або просто проблеми?
- Чи довіряєте ви йому?
Ключові питання для команди:
- Чи розумієте ви свої завдання?
- Чи дає вам CFO зворотний зв'язок?
- Чи слухає він вас?
- Чи вирішує він конфлікти в команді?
- Чи вважаєте ви його хорошим лідером?
Ключові питання для колег:
- Чи розуміє CFO ваш бізнес?
- Чи допомагає він вам цифрами?
- Чи легко з ним співпрацювати?
- Як він вирішує конфлікти з вами?

2. Спостереження

Аудитор спостерігає за CFO в природному середовищі: на нарадах, під час презентацій, у неформальному спілкуванні. Він оцінює:
- Як CFO говорить — чітко чи невпевнено.
- Як він слухає — уважно чи перебиває.
- Як він реагує на запитання — відповідає прямо чи ухиляється.
- Як він ставиться до критики — приймає чи захищається.
- Як він взаємодіє з командою — як з рівними чи з підлеглими.

- Як він взаємодіє з власником — як з партнером чи як з начальником.

Спостереження дає аудитору докази, які неможливо отримати в інтерв'ю. Люди можуть говорити одне, а поводитися інакше.

Аналіз зворотного зв'язку

Якщо в компанії проводиться анонімне опитування задоволеності (employee engagement survey), аудитор запитує результати для фін. функції. Якщо результати нижче середніх по компанії — це доказ проблем у лідерстві CFO.

Якщо анонімного опитування немає, аудитор може провести власне коротке опитування команди. Це законно та конфіденційно.

Аналіз плинності

Висока плинність у фін. функції — це об'єктивний доказ проблем з лідерством. Люди не йдуть з роботи, якщо їм комфортно. Якщо плинність у фін. функції вища, ніж у середньому по компанії, аудитор фіксує це як сигнал.

Він ставить запитання: Чому звільняються люди? Це через зарплату, через умови роботи чи через стиль керівництва? Відповіді покажуть, чи є проблема.

Як аудитор інтерпретує знахідки

Аудитор не робить висновок про CFO на основі 1 знахідки. Він збирає всі докази та будує цілісну картину.

Сильний лідер — ознаки:

- Власник розуміє всі звіти, отримує їх регулярно, отримує варіанти рішень.
- Команда розуміє завдання, отримує зворотний зв'язок, вважає CFO хорошим лідером.
- Інші департаменти отримують допомогу від CFO, конфлікти вирішуються.
- Плинність у фін. функції низька або середня.
- Зворотний зв'язок від команди позитивний.

Слабкий лідер — ознаки:

- Власник не розуміє звіти, отримує їх нерегулярно, CFO приходить тільки з проблемами.
- Команда не розуміє завдань, не отримує зворотного зв'язку, конфлікти не вирішуються.
- Інші департаменти скаржаться, що фінанси блокують роботу.
- Плинність у фін. функції висока.
- Зворотний зв'язок від команди негативний.

Небезпечний лідер (червоний прапор) — *ознаки*:

- CFO приховує проблеми від власника до останнього.
- CFO не визнає помилок, перекладає провину на інших.
- Команда боїться CFO — на інтерв'ю уникає відповідей або говорить загальними фразами.
- У команді висока плинність і негативний клімат.
- CFO панікує в кризах і блокує прийняття рішень.

Зв'язок з GIAS 2025

GIAS 2025 не містить окремого розділу про м'які навички. Але він вимагає оцінювати ефективність внутрішнього контролю та управління ризиками. Комунікація та лідерство CFO безпосередньо впливають на обидва ці аспекти.

Яку реальну проблему вирішує дотримання GIAS у цьому контексті: Стандарт вимагає, щоб система внутрішнього контролю була ефективною. Але будь-яка система контролю працює тільки якщо люди, які її виконують, розуміють свої завдання, отримують зворотний зв'язок і не бояться повідомляти про проблеми. Якщо CFO не комунікує чітко та не створює безпечне середовище, система контролю ламається. Напр., бухгалтер бачить помилку, але боїться сказати. Помилка накопичується, спотворює звітність і призводить до штрафів або кризи. GIAS вимагає, щоб аудитор оцінював не тільки формальну наявність контролів, але й те, як вони реально працюють у живому середовищі.

Що втрачає підприємство, якщо стандарт ігнорується: Якщо не оцінювати комунікацію та лідерство CFO, бізнес втрачає здатність бачити реальний стан контролів. Звіти можуть бути правильними технічно, але приховувати проблеми, про які ніхто не говорить. Втрати — систематичні помилки у звітності, які не виправляються, втрата ключових працівників через поганий клімат, кризи, які стають несподіванкою для власника, хоча їх можна було передбачити.

Як аудитор перевіряє корисність функції, а не дотримання заради дотримання: Аудитор не перевіряє, чи є у CFO посадові інструкції (це формальність). Він перевіряє, чи реально CFO комунікує з власником, командою та колегами. Чи реально команда отримує зворотний зв'язок. Чи реально в команді немає страху

повідомляти про проблеми. Чи реально CFO визнає помилки та створює середовище для зростання. Це перевірка не документів, а живої практики.

Як власник може використовувати оцінку комунікації та лідерства для контролю CFO

Власник не повинен чекати на аудитора, щоб оцінити комунікацію та лідерство CFO. Він може використовувати кілька прийомів для щомісячного контролю.

1 прийом: запитуйте про проблеми. Власник регулярно запитує CFO: які проблеми ви бачите? про що мені варто знати? Якщо CFO завжди відповідає все добре — це червоний прапор. У бізнесі завжди є проблеми. Якщо CFO їх не бачить або не говорить — він нечесний або некомпетентний.

2 прийом: перевіряйте розуміння. Власник просить CFO пояснити ключові фін. показники простою мовою. Якщо CFO не може пояснити так, щоб власник зрозумів — це проблема комунікації.

3 прийом: слухайте команду. Власник час від часу неформально спілкується з фін. командою (на корпоративних заходах або в коридорі). Він ставить запитання: як працюється з CFO? чи комфортно вам? Відповіді команди — це найчесніший зворотний зв'язок.

4 прийом: спостерігайте за плинністю. Якщо з фін. функції часто звільняються хороші працівники — це сигнал. Власник запитує CFO: чому пішов цей працівник? Якщо CFO відповідає він знайшов кращі умови — це не відповідь. Власник має зрозуміти справжню причину.

5 прийом: оцінюйте реакцію на кризу. Власник спостерігає, як CFO поводиться, коли щось йде не так. Чи панікує він, чи приховує, чи шукає рішення? Реакція на кризу показує справжнє лідерство.

Типові помилки аудитора при оцінці м'яких навичок

Аудитори часто припускаються помилок, коли оцінюють комунікацію та лідерство. Важливо знати ці помилки, щоб їх уникнути.

Помилка **1:** занадто покладатися на 1 джерело. Аудитор інтерв'ює тільки власника і робить висновок про комунікацію CFO на основі його слів. Це помилка: власник може бути необ'єктивним (або надто лояльним, або надто критичним). Потрібно інтерв'ювати всіх учасників комунікації — і власника, і команду, і колег.

Помилка **2:** не перевіряти збіг слів і дій. Аудитор слухає, що говорять люди, але не перевіряє, чи відповідає це реальності. Напр., команда каже, що зворотний зв'язок є. Але аудитор не перевіряє, чи реально CFO проводить зустрічі 1 на 1, чи дає конкретні поради. Потрібно перевіряти факти.

Помилка **3:** переоцінювати технічну компетентність. Аудитор бачить, що CFO технічно сильний, і робить висновок, що він хороший лідер. Це помилка: технічна компетентність і лідерство — різні речі. Відмінний фінансист може бути поганим лідером. І навпаки.

Помилка **4:** не враховувати контекст. У різних компаніях вимоги до лідерства різні. У невеликому бізнесі CFO може бути єдиним фінансистом, і лідерство проявляється інакше, ніж у великій корпорації з великою командою. Аудитор повинен враховувати контекст.

Помилка **5:** робити висновки про особистість, а не про ефективність. Аудитор оцінює, чи CFO приємний або харизматичний. Це не має значення. Важливо, чи ефективний CFO як лідер — чи створює він середовище для роботи, чи досягає результатів через команду. Оцінювати потрібно ефективність, а не особистість.

Як аудитор формує висновки про CFO на основі оцінки комунікації та лідерства

Аудитор не робить висновок про CFO виключно на основі комунікації та лідерства. Він розглядає їх як 1 з елементів загальної оцінки. Але це важливий елемент.

Якщо комунікація та лідерство якісні — це + до загальної оцінки CFO. Це означає, що CFO:
- будує довіру з власником, командою, колегами;
- створює середовище, в якому люди працюють ефективно;
- вирішує конфлікти без втрати продуктивності;
- керує кризами системно, а не панічно.

Якщо комунікація та лідерство неякісні — це мінус до загальної оцінки. Це означає, що CFO:
- не будує довіри, що ускладнює прийняття рішень;
- не створює середовища, що знижує продуктивність команди;
- не вирішує конфлікти, що блокує роботу бізнесу;
- панікує в кризах, що посилює проблеми.

Якщо є критичні проблеми (CFO приховує проблеми, не визнає помилок, створює негативний клімат) — це підстава для висновку про те, що CFO не відповідає своїй посаді.

Аудитор фіксує ці висновки у звіті. На основі цих висновків власник приймає рішення: чи довіряти CFO далі, чи вимагати змін у його стилі роботи, чи замінювати CFO.

Висновок для аудитора

Оцінка комунікації та лідерства CFO — це не психологічний аналіз. Це перевірка того, чи може CFO бути ефективним у своїй роботі.

Технічна компетентність без комунікації та лідерства — це марно. CFO, який чудово вважає, але не вміє спілкуватися, не може створити довіру, не може переконати власника, не може побудувати команду. Його знання залишаються всередині нього і не приносять користі бізнесу.

Комунікація та лідерство — це інструменти, які переводять технічні знання CFO в реальні бізнес-результати. Якщо цих інструментів немає, знання не працюють.

Аудитор оцінює комунікацію та лідерство не як окрему характеристику, а як частину загальної оцінки CFO. І дає власнику об'єктивну картину: чи може ця людина бути ефективним CFO.

Як писати рекомендації та висновки

Чому рекомендації та висновки є найважливішою частиною аудиту

Аудитор може провести ідеальну перевірку: перевірити всі документи, проаналізувати всі ризики, оцінити всі аспекти роботи CFO, зібрати всі докази. Але якщо він не зможе написати рекомендації та висновки так, щоб їх почули та виконали, вся його робота марна.

Власник не читає звіт заради задоволення. Він читає його, щоб отримати відповіді на три запитання:

1. Чи все добре з моїм CFO? Чи можна йому довіряти? Чи він компетентний? Чи не завдає він шкоди бізнесу?
2. Що мені робити? Які конкретні дії потрібно виконати? В якому порядку? З яким пріоритетом?
3. Чому я маю цьому вірити? На яких доказах базуються висновки? Чому я можу довіряти рекомендаціям аудитора?

Якщо звіт не відповідає на ці три запитання чітко та переконливо, власник не прийме рішення. Або прийме неправильне. Або відкладе рішення. У всіх 3 випадках аудит не приносить користі.

Рекомендації та висновки — це міст між аудиторською роботою та бізнес-рішенням. Якщо міст побудований погано, перехід неможливий. Якщо міст побудований добре, власник отримує чіткий план дій і довіру до нього.

Чого не повинно бути в рекомендаціях та висновках

Перш ніж говорити про те, як писати, потрібно чітко зрозуміти, чого робити не можна. Аудитори часто припускаються одних і тих самих помилок у рекомендаціях та висновках.

1. Загальних фраз.

Покращити систему внутрішнього контролю. Оптимізувати фін. процеси. Підвищити ефективність управління. Такі фрази не мають сенсу. Власник не знає, що з ними робити. Вони не дають плану дій.

Загальні фрази виникають, коли аудитор боїться бути конкретним. Він пише загальні рекомендації, тому що не впевнений у своїх висновках або боїться звинувачень у надмірній критиці. Але загальні рекомендації — це найгірше, що можна зробити. Вони створюють ілюзію користі, але не дають результату.

2. Оціночних суджень без доказів.

CFO некомпетентний. CFO недоброчесний. Такі формулювання неприпустимі. Вони є оцінками, а не висновками. Оцінки недоведені, висновки базуються на фактах.

Якщо аудитор вважає, що CFO некомпетентний, він має написати не некомпетентний, а конкретні факти: CFO не зміг пояснити припущення в моделі оцінки інвестицій. Модель містить три жорсткі значення, які не можна перевірити. Це означає, що власник приймає інвестиційні рішення на основі цифр, які CFO не може обґрунтувати. Це висновок, а не оцінка. Він базується на фактах, а не на суб'єктивному враженні.

3. Рекомендацій, які неможливо виконати.

Замінити CFO на ідеального професіонала. Впровадити систему, якої немає на ринку. Навчити команду всім сучасним стандартам за місяць. Такі рекомендації безглузді. Вони нереалістичні, тому власник їх ігнорує.

Аудитор повинен писати рекомендації, які можна виконати в реальних умовах бізнесу. З урахуванням бюджету, часу, наявних ресурсів та пріоритетів власника.

4. Рекомендацій без пріоритетів.

Покращити процес бюджетування, навчити команду, переглянути систему мотивації, змінити структуру фін. департаменту, впровадити нове software, оновити посадові інструкції. Список з 20 пунктів без пріоритетів — це не план. Це перелік побажань. Власник не знає, з чого почати, тому не починає ні з чого.

Аудитор повинен розставити пріоритети. Що найважливіше? Що критичне для бізнесу? Що можна зробити швидко? Що вимагає довготривалих зусиль? Без пріоритетів рекомендації перетворюються на шум.

5. Тону, що повчає.

Аудитор повинен. Важливо пам'ятати. Слід звернути увагу. Ці фрази — ознака того, що аудитор виходить з ролі аналітика в роль вчителя. Власник не терпить повчання. Він очікує фактів і планів, а не моральних настанов.

Структура рекомендацій та висновків

Аудитор будує рекомендації та висновки за чіткою структурою. Ця структура забезпечує, що власник отримує відповіді на всі три ключові питання: що, чому, як.

1. Резюме висновків (на початку)

Аудитор починає з резюме — 2-3 абзаців, які дають власнику миттєве розуміння ситуації. Це не детальний аналіз, а стисла картина.

Резюме відповідає на запитання: що головне я маю знати? Власник читає резюме і має розуміти: чи все добре, чи є проблема, чи потрібно терміново діяти.

Резюме містить три елементи:

- Оцінка загалом: 1 абзац про те, як аудитор оцінює роботу CFO загалом. Не відмінно або погано, а фактологічний опис: CFO забезпечує своєчасну звітність, але має системні проблеми з документацією припущень у моделях, що створює ризик прийняття неправильних інвестиційних рішень.
- Ключові знахідки 2-3 найважливіших факти, які власник має знати. Напр.: 1) У моделях виявлено три жорсткі значення замість формул. 2) Команда не отримує зворотного зв'язку більше 6 місяців. 3) Бюджетування запізнюється на 3 тижні щокварталу.
- Головна рекомендація: 1 речення про те, що власник має зробити в 1у чергу. Напр.: Рекомендуємо розпочати з перевірки всіх моделей на жорсткі значення та провести зустрічі 1 на 1 з командою CFO.

Резюме не має бути довгим. Максимум — 300 слів. Якщо воно довше, власник не дочитає.

2. Фактологічна частина (база висновків)

Після резюме аудитор викладає факти, на яких базуються висновки. Це не просто перелік знахідок. Це зв'язне пояснення, як саме аудитор дійшов до своїх висновків.

Аудитор будує фактологічну частину так:

- Що перевірялося: короткий опис об'єкта аудиту (які моделі, які процеси, які аспекти роботи CFO).
- Що виявлено: конкретні факти з перевірки. Не оцінки, а факти. У моделі оцінки інвестицій виявлено 4 жорсткі значення у формулах. Команда не отримувала письмового зворотного зв'язку з січня 2025 року. Бюджет на 2026 рік подано на 20 днів пізніше запланованого терміну.
- Чому це важливо: пояснення, які ризики створюють ці факти для бізнесу. Жорсткі значення означають, що CFO може підганяти результати або не контролювати зміни параметрів. Відсутність зворотного зв'язку знижує продуктивність команди. Затримка бюджету створює ризик неправильного планування ресурсів.

Ця частина має бути чіткою, конкретною, без загальних фраз. Кожен факт має супроводжуватися поясненням його значення для бізнесу.

3. Рекомендації (план дій)

Це найважливіша частина звіту. Рекомендації — це те, чого власник чекає найбільше. Він хоче знати не тільки проблеми, але й рішення.

Кожна рекомендація має відповідати на 5 запитань:

- Що зробити? Конкретна дія. Перевірити всі моделі CFO на жорсткі значення.
- Чому це потрібно? Пояснення ризику, який усуває дія. Це усуне ризик маніпуляцій та підвищить прозорість моделей.
- Як це зробити? Конкретний спосіб виконання. Провести аудит моделей за 5-кроковим чек-лістом із цього підручника. Виправити всі виявлені жорсткі значення.
- Хто це зробить? Конкретна особа або роль. CFO разом з фін. менеджером.
- До якого терміну? Конкретна дата або період. Протягом 2 тижнів з моменту отримання звіту.

Якщо рекомендація не відповідає на всі 5 запитань, вона не є планом дій. Вона є побажанням.

4. Пріоритети та дорожня карта

Аудитор групує рекомендації за пріоритетами. Власник не може зробити все одночасно. Йому потрібно знати, з чого почати.

Аудитор використовує просту трирівневу систему:

- Критичні (зробити негайно): дії, які усувають безпосередні загрози бізнесу. Напр., маніпуляції в моделях, які використовуються для прийняття інвестиційних рішень на великі суми. Затримка в цих діях призводить до втрат або збитків.
- Важливі (зробити до кінця місяця): дії, які створюють довгострокову цінність. Напр., впровадження регулярного зворотного зв'язку для команди, створення системи версійності моделей.

- Бажані (зробити протягом кварталу): дії, які покращують систему, але не критичні. Напр., додаткове навчання команди, впровадження нових звітів для власника.

Аудитор також визначає, які рекомендації залежать 1 від 1ї. Напр., неможливо перевірити всі моделі, якщо немає системи версійності. Аудитор будує дорожню карту: спочатку система версійності, потім перевірка моделей, потім навчання команди.

5. Висновок (що змінюється для власника)

Аудитор завершує звіт чітким висновком про те, що змінюється для власника після виконання рекомендацій. Власник має розуміти, що він отримає в результаті.

Висновок дає відповіді на запитання:

- Як зміниться довіра до CFO? Після усунення жорстких значень і впровадження регулярного зворотного зв'язку ви зможете довіряти цифрам CFO та знати, що команда працює ефективно.
- Які ризики залишаються? Чесно вказати, що неможливо усунути всі ризики, які залишаються, як їх контролювати.
- Коли проводити наступний аудит? Чітко вказати, через який період потрібно повторно оцінити стан. Не колись, а конкретно через 6 місяців після виконання критичних рекомендацій.

Практичні правила написання рекомендацій

Аудитор використовує кілька правил, які роблять рекомендації переконливими та виконуваними.

1. Правило 1 дії

1 рекомендація — 1 дія. Не змішувати. Якщо потрібно зробити кілька речей, розбити на окремі рекомендації.

Неправильно: Покращити якість моделей, впровадивши систему версійності, усунувши жорсткі значення та навчивши команду перевіряти формули. Це три різні дії, які не можна виконати як 1.

Правильно:

1. Впровадити систему версійності моделей.
2. Усунути всі жорсткі значення в ключових моделях.
3. Провести навчання команди з перевірки формул.

2. Правило вимірюваності

Кожна рекомендація має містити критерій виконання. Власник і CFO повинні точно знати, коли рекомендація вважається виконаною.

Неправильно: Покращити комунікацію з командою. Як зрозуміти, що комунікація покращена? Немає критерію.

Правильно: Проводити щотижневі зустрічі 1 на 1 з кожним членом команди тривалістю 30 хвилин. Перша зустріч — до 15 числа наступного місяця. Критерій чіткий: зустрічі проведені.

3. Правило ресурсів

Кожна рекомендація має враховувати ресурси: час, гроші, люди. Якщо рекомендація потребує значних ресурсів, аудитор має це зазначити.

Неправильно: Впровадити нове software для фін. департаменту. Без оцінки бюджету та часу це не план.

Правильно: Розглянути можливість впровадження software X протягом наступних 6 місяців. Орієнтовна вартість — 200 000 ₴, включаючи впровадження та навчання.

4. Правило не > 5

Власник не може тримати в голові > 5 пріоритетів одночасно. Аудитор дає максимум 5 критичних рекомендацій. Якщо їх більше, власник втрачає фокус.

Якщо аудитор виявив 20 проблем, він вибирає 5 найважливіших для 1о етапу. Інші — для наступних етапів.

Як аудитор перевіряє якість своїх рекомендацій

Перед тим, як віддати звіт власнику, аудитор перевіряє свої рекомендації за чек-лістом:

- Чи кожна рекомендація відповідає на всі 5 запитань (що, чому, як, хто, до якого терміну)?
- Чи кожна рекомендація вимірювана (є критерій виконання)?
- Чи кожна рекомендація враховує ресурси (час, гроші, люди)?
- Чи не більше 5 критичних рекомендацій?
- Чи кожна рекомендація базується на фактах, а не на оцінках?
- Чи рекомендації проранжовані за пріоритетами?
- Чи є дорожня карта (які рекомендації залежать 1 від 1ї)?

Якщо рекомендація не проходить чек-ліст, аудитор її переписує або видаляє.

Типові помилки при написанні рекомендацій та висновків

Помилка **1:** занадто позитивні рекомендації.

Аудитор боїться засмутити власника і пише м'які рекомендації. Вони не створюють відчуття терміновості. Власник відкладає виконання. Ризики залишаються.
Рішення: рекомендації мають бути чесними. Якщо проблема критична, написати критично. Власник має знати правду, щоб прийняти рішення.
Помилка **2:** рекомендації, спрямовані тільки на CFO.
Власник є частиною системи. Якщо проблеми створюються не тільки CFO, а й самим власником (напр., власник вимагає звіти щодня, що заважає команді працювати), рекомендації мають стосуватися і власника.
Рішення: якщо проблема системна, рекомендації мають бути спрямовані на всю систему. CFO не може виправити все сам.
Помилка **3:** занадто довгі пояснення.
Аудитор пише по 3-4 абзаци до кожної рекомендації. Власник не читає. Рекомендації губляться в тексті.
Рішення: кожна рекомендація — окремий блок з чіткою структурою. Текст має бути лаконічним. Пояснення — короткими.
Помилка **4:** негативний тон.
Аудитор пише звіт у стилі ви все робите неправильно. Власник сприймає це як критику, захищається або ігнорує звіт.
Рішення: звіт має бути нейтральним. Факти, а не оцінки. Проблеми, але без звинувачень. Рішення, а не критика.
Помилка **5:** рекомендації без доказів.
Аудитор пише: Рекомендуємо покращити якість моделей. Але не показує, як він дійшов до цього висновку. Власник не довіряє.
Рішення: кожна рекомендація посилається на конкретний факт з фактологічної частини. Зв'язок факт → ризик → рекомендація має бути очевидним.

Шаблон структури звіту

Аудитор використовує шаблон для написання звіту:
Звіт з аудиту CFO
Дата: [Дата завершення аудиту]
Аудитор: [ПІБ аудитора]
1. Резюме
[2-3 абзаци, які дають загальну картину: оцінка роботи CFO, ключові знахідки, головна рекомендація]
2. Об'єкт аудиту та методологія
Що перевірялося: [перелік напрямів: фін. моделі, комунікація, лідерство, звітність, бюджети тощо]
Період аудиту: [дати проведення аудиту]
Методи: [перелік методів: аналіз документів, інтерв'ю, спостереження, перевірка моделей]
3. Ключові знахідки
Факт **1:** [конкретний факт з перевірки]
Ризик для бізнесу: [пояснення, який ризик створює цей факт]
Факт **2:** [конкретний факт з перевірки]
Ризик для бізнесу: [пояснення, який ризик створює цей факт]
Факт **3:** [конкретний факт з перевірки]
Ризик для бізнесу: [пояснення, який ризик створює цей факт]
[... не більше 5-7 фактів]
4. Рекомендації
4.1. Критичні рекомендації (виконати негайно)
Рекомендація **1.**
- Дія: [конкретна дія]
- Причина: [ризик, який усувається]
- Спосіб: [як виконати]
- Відповідальний: [хто виконує]
- Термін: [до якої дати]
- Критерій виконання: [як зрозуміти, що зроблено]

Рекомендація **2.**
[та сама структура]
4.2. Важливі рекомендації (виконати до кінця місяця)
[та сама структура]

4.3. Бажані рекомендації (виконати протягом кварталу)
[та сама структура]
5. Дорожня карта
Етап 1 (0-2 тижні): [перелік дій]
Етап 2 (3-4 тижні): [перелік дій]
Етап 3 (1-3 місяці): [перелік дій]
6. Висновок
[Як зміниться ситуація після виконання рекомендацій. Які ризики залишаються. Коли проводити наступний аудит]
Додатки: [детальні таблиці, чек-лісти, аналітичні матеріали]

Зв'язок з GIAS 2025

GIAS 2025 вимагає, щоб звіт внутрішнього аудиту містив висновки та рекомендації, які є чіткими, обґрунтованими та виконуваними. Стандарт також вимагає, щоб рекомендації відстежувалися до повного виконання.

Яку реальну проблему вирішує дотримання GIAS у цьому контексті: Аудит без чітких рекомендацій та подальшого моніторингу є марною тратою грошей. Підприємство платить за аудит, але не отримує результату, тому що рекомендації не виконуються. GIAS вимагає відстеження виконання, щоб аудит був корисним, а не формальним. Без цієї вимоги аудитор міг би написати звіт, віддати його власнику і забути. Результату не було б.

Що втрачає підприємство, якщо стандарт ігнорується: Якщо не виконувати вимогу щодо чітких і відстежуваних рекомендацій, аудит стає разовою подією без наслідків. Проблеми, виявлені аудитором, залишаються невирішеними. Власник витрачає гроші на аудит, але не отримує покращення. Ризики, які аудитор виявив, продовжують існувати та створювати втрати. Напр., аудитор виявив маніпуляції в моделях, написав про це, але не дав чіткої рекомендації та не відстежив виконання. CFO продовжує маніпулювати, власник приймає неправильні рішення, бізнес втрачає гроші.

Як аудитор перевіряє корисність функції, а не дотримання заради дотримання: Аудитор не просто пише рекомендації та йде. Він залишається на зв'язку, щоб відстежувати виконання. Через визначений термін (напр., через 2 тижні або місяць) він проводить коротку перевірку: чи виконано рекомендації? Якщо ні — чому? Він повідомляє власнику про прогрес. Це перевірка користі: аудит приносить реальні зміни, а не просто паперовий звіт.

Як власник може використовувати звіт для управління CFO

Власник отримує звіт і має діяти. Він не повинен чекати. Він має використовувати звіт як інструмент для розмови з CFO.

1 крок: зустріч з CFO. Власник зустрічається з CFO та обговорює звіт. Він не звинувачує, не оцінює. Він каже: я отримав звіт аудитора. Давай подивимося, що ми можемо зробити.

2 крок: спільне визначення плану. Власник і CFO разом визначають план виконання рекомендацій. Рекомендації аудитора — це основа, але власник і CFO можуть коригувати терміни або способи виконання.

3 крок: регулярний контроль. Власник встановлює графік контролю: щотижня або щомісяця перевіряти прогрес. Він не чекає, поки CFO сам звітує. Він ставить запитання: що зроблено за тиждень? що залишається? які проблеми?

4 крок: винагорода за виконання. Якщо CFO виконує рекомендації, власник визнає це. Якщо не виконує — власник ставить питання про причини та наступні кроки, аж до зміни CFO.

Звіт не повинен лежати на полиці. Він має бути робочим документом, який визначає дії власника та CFO.

Як аудитор перевіряє виконання своїх рекомендацій (follow-up)

Аудитор не зникає після здачі звіту. Він відстежує виконання рекомендацій. Це професійний обов'язок.

Через 2 тижні: аудитор надсилає власнику коротке повідомлення: як прогрес? чи почали виконання? чи є проблеми?

Через 1 місяць: аудитор проводить коротку зустріч з власником та CFO: що виконано? що залишається? які рекомендації неможливо виконати вчасно і чому?

Через 3 місяці: аудитор проводить повну перевірку виконання всіх рекомендацій. Він оновлює звіт: які рекомендації виконані, які ні, чому.

Якщо рекомендації не виконуються, аудитор повідомляє власнику про ризики. Він робить це без емоцій, фактами: рекомендація №3 не виконана. Це означає, що ризик маніпуляцій залишається. Я рекомендую звернути увагу на це негайно.

Висновок для аудитора

Рекомендації та висновки — це кульмінація всієї аудиторської роботи. Без них аудит не має сенсу.

Якісний звіт має бути:

- Чітким: власник розуміє, що написано.
- Фактологічним: висновки базуються на доказах, а не на оцінках.
- Конкретним: рекомендації — це план дій, а не побажання.
- Пріоритезованим: власник знає, з чого почати.
- Відстежуваним: є критерії виконання та графік контролю.

Якщо звіт відповідає цим критеріям, він працює. Власник приймає рішення. CFO або покращує роботу, або замінюється. Бізнес стає сильнішим.

Якщо звіт не відповідає цим критеріям, він марний. Гроші на аудит витрачені даремно. Проблеми залишаються. Ризики не усуваються.

Аудитор має писати такі звіти, які змінюють бізнес.

Глава 9. Підведення підсумків та наступні кроки

Підсумковий чек-лист: Якісний vs проблемний CFO

Навіщо власнику підсумковий чек-лист

Власник бізнесу не має часу читати детальний звіт щоразу, коли йому потрібно оцінити свого CFO. Йому потрібен інструмент, який дозволяє за 15-20 хвилин пройтися по ключових ознаках і зрозуміти: у нього якісний CFO чи проблемний?

Чек-лист виконує три функції:

1. Швидка діагностика. Власник проходить по пунктах і бачить загальну картину. Якщо більшість пунктів зелені — все добре. Якщо більшість червоні — проблема.

2. Структурована розмова. Власник використовує чек-лист як основу для розмови з CFO. Він не звинувачує, а каже: давай пройдемося по цих пунктах і подивимося, що в нас добре, а що можна покращити.

3. Моніторинг динаміки. Власник проходить чек-лист раз на квартал або півроку та порівнює результати. Він бачить, чи покращується ситуація, чи погіршується, чи залишається без змін.

Чек-лист не замінює повноцінного аудиту. Він дає 1у оцінку, сигналізує про проблеми та визначає, чи потрібен детальний аудит.

Як користуватися чек-листом

Чек-лист побудований за принципом сигнал — зелено/жовто/червоно. Власник проходить по кожному пункту та визначає, який сигнал відповідає його ситуації.

Зелений сигнал — ознака якісного CFO. Все добре, CFO працює правильно.

Жовтий сигнал — ознака потенційної проблеми. Потрібна додаткова увага. Можливо, це випадковість, але можливо — системна проблема.
Червоний сигнал — ознака проблемного CFO. Потрібні термінові дії. Якщо червоних сигналів більше 3-4, це підстава для повноцінного аудиту або зміни CFO.
Чек-лист охоплює всі аспекти роботи CFO, які розглядалися: фін. моделі, звітність, комунікація, лідерство, бюджетування, управління ризиками, відповідність стандартам.

Чек-лист за напрямами

Напрям **1.** Фін. моделі та Excel

Ознака	Зелений сигнал	Жовтий сигнал	Червоний сигнал
Структура моделей	Моделі мають чітке розділення на вхідні дані, розрахунки та результати. Є пояснення.	Розділення є, але не завжди чітке. Пояснень недостатньо.	Моделі хаотичні, все перемішано. Немає пояснень.
Жорсткі значення	У формулах немає жорстких значень. Усі параметри винесені в окремі комірки.	Є 1-2 жорсткі значення, але вони пояснені.	Багато жорстких значень у формулах. CFO не може пояснити, чому вони там.
Помилки в моделях	При відкритті моделі немає помилок (#REF!, #DIV/0!).	Є 1-2 помилки в другорядних частинах моделі.	Помилки видно одразу при відкритті файлу. CFO їх не помічає.
Циклічні посилання	Excel не показує циклічних посилань.	Циклічні посилання є, але CFO знає про них і пояснює, чому вони не впливають на результат.	Excel показує циклічні посилання. CFO не знає про них або ігнорує.
Сценарний аналіз	Модель містить сценарний аналіз (оптимістичний, базовий, песимістичний).	Сценарний аналіз є, але неповний (тільки 2 сценарії).	Сценарний аналіз відсутній. CFO не може показати, як змінюється результат при зміні параметрів.
Версійність	Є історія змін моделі. Збережено всі версії.	Є кілька версій, але не всі.	Збережено тільки фінальну версію. Проміжні видалені.
Припущення	Усі припущення обґрунтовані. Є посилання на ринкові дані, історичні дані.	Більшість припущень обґрунтовані, але деякі не мають підстав.	Припущення не мають підстав. CFO не може пояснити, звідки вони взялися.

Напрям **2.** Звітність та бюджетування

Ознака	Зелений сигнал	Жовтий сигнал	Червоний сигнал
Своєчасність звітності	Звіти подаються вчасно, без затримок.	Затримки 1-2 дні, але не системні.	Системні затримки більше 5 днів. Звіти подаються, коли CFO встигне.
Точність звітності	Помилок у звітності немає. Дані звіряються з першоджерелами.	Є незначні помилки, але вони виправляються до подання.	Системні помилки у звітності. Цифри не звіряються.
Бюджетування	Бюджет подається вчасно, реалістичний, з поясненнями.	Бюджет подається вчасно, але деякі цифри не мають пояснень.	Бюджет подається із затримками, нереалістичний, без пояснень.
Виконання бюджету	Факт відхиляється від бюджету не більше ніж на 5%. CFO пояснює відхилення.	Відхилення 5-10%. CFO пояснює більшість, але не всі.	Відхилення більше 10%. CFO не пояснює причини.
Управлінська звітність	Управлінська звітність дає власнику інформацію для прийняття рішень.	Звітність є, але не завжди корисна.	Звітність є формально. Власник не може використовувати її для рішень.

Напрям **3.** Комунікація та лідерство

Ознака	Зелений сигнал	Жовтий сигнал	Червоний сигнал
Комунікація з власником	Власник розуміє всі звіти. CFO пояснює складнощі простою мовою.	Власник розуміє більшість звітів. Іноді потрібні додаткові пояснення.	Власник не розуміє звітів. CFO говорить термінами, які власник не розуміє.

Регулярність звітування	Звіти подаються регулярно за графіком.	Звіти подаються регулярно, але іноді зі зміною графіка.	Звіти подаються нерегулярно, без графіка.
Повідомлення про проблеми	CFO повідомляє власника про проблеми одразу, з варіантами вирішення.	CFO повідомляє про проблеми, але не завжди з варіантами вирішення.	CFO приховує проблеми до останнього. Повідомляє, коли вже пізно.
Комунікація з командою	Команда отримує чіткі завдання та регулярний зворотний зв'язок.	Завдання зрозумілі, але зворотний зв'язок нерегулярний.	Завдання незрозумілі, зворотного зв'язку немає.
Комунікація з іншими департаментами	Інші департаменти отримують допомогу від CFO. Конфлікти вирішуються.	Допомога є, але не завжди. Конфлікти вирішуються, але з затримками.	Інші департаменти скаржаться на фінанси. Конфлікти не вирішуються.
Комфорт команди	Команда задоволена кліматом. Плинність низька.	Плинність середня. Є окремі скарги.	Висока плинність. Команда боїться CFO.
Визнання помилок	CFO визнає помилки та виправляє їх.	CFO визнає помилки, але не завжди.	CFO не визнає помилок, перекладає провину на інших.
Поведінка в кризі	У кризі CFO діє системно, шукає рішення, повідомляє власника.	У кризі CFO діє, але повідомляє власника не завжди вчасно.	У кризі CFO панікує, не повідомляє власника, блокує рішення.

Напрям **4.** Управління ризиками та внутрішній контроль

Ознака	Зелений сигнал	Жовтий сигнал	Червоний сигнал
Ідентифікація ризиків	CFO регулярно ідентифікує ризики та повідомляє власнику.	CFO ідентифікує ризики, але не завжди системно.	CFO не ідентифікує ризики. Ризики виявляються, коли вже сталися втрати.
Система внутрішнього контролю	Система контролю працює. Помилки виявляються та виправляються.	Система контролю є, але не завжди ефективна.	Системи контролю немає. Помилки не виявляються.
Відповідність GIAS	CFO знає GIAS 2025 і використовує його в роботі.	CFO знає про GIAS 2025, але не повністю впровадив.	CFO не знає GIAS 2025 або ігнорує.
Антифрод-контроль	Є система запобігання шахрайству. Немає інцидентів.	Є окремі елементи антифрод-контролю.	Антифрод-контролю немає. Були інциденти.

Напрям **5.** Розвиток команди та професійне зростання

Ознака	Зелений сигнал	Жовтий сигнал	Червоний сигнал
Навчання команди	CFO регулярно навчає команду новим стандартам, технологіям.	Навчання проводиться, але нерегулярно.	Навчання не проводиться. Команда застаріває.
Кар'єрне зростання	У команді є кар'єрне зростання. Люди просуваються.	Є окремі випадки кар'єрного зростання, але не системно.	Кар'єрного зростання немає. Кращі працівники йдуть.
Найм персоналу	CFO наймає правильних людей, які доповнюють його навички.	Найм загалом хороший, але бувають помилки.	Системні помилки в наймі. CFO наймає слабких або невідповідних людей.
Підвищення кваліфікації CFO	CFO регулярно підвищує свою кваліфікацію, слідкує за змінами.	CFO підвищує кваліфікацію, але не системно.	CFO не підвищує кваліфікацію, не слідкує за змінами.

Як інтерпретувати результати чек-листа

Після того, як власник пройшов по всіх пунктах, він підраховує кількість зелених, жовтих та червоних сигналів. Інтерпретація:

- Зелених 80% і більше — якісний CFO. Власник може довіряти. Рекомендується проводити аудит раз на рік для підтвердження.
- Зелених 50-80%, жовтих 10-40%, червоних < 10% — загалом якісний CFO, але є зони для покращення. Рекомендується провести детальний аудит проблемних зон. Власник повинен обговорити жовті сигнали з CFO та визначити план їх усунення.
- Зелених < 50%, червоних 20% і більше — проблемний CFO. Рекомендується негайно провести повноцінний аудит. Якщо червоні сигнали підтверджуються, власник має розглянути зміну CFO.

- 3-4 червоних сигнали в 1 напрямі — системна проблема. Напр., всі червоні сигнали в комунікації означають, що CFO не будує відносини ні з власником, ні з командою, ні з колегами. Це підстава для негайних дій.
- Червоний сигнал у пункті «Повідомлення про проблеми» — критичний. Якщо CFO приховує проблеми, це найнебезпечніша ознака. Власник має діяти негайно.
- Червоний сигнал у пункті «Визнання помилок» — критичний. Якщо CFO не визнає помилок, він не буде їх виправляти. Помилки накопичуються.

Як використовувати чек-лист для розмови з CFO

Власник не використовує чек-лист як зброю проти CFO. Він використовує його як інструмент для конструктивної розмови.

Структура розмови:

1. Початок: Я хочу провести регулярну оцінку нашої роботи. Я підготував чек-лист, який допоможе нам об'єктивно подивитися, що добре, а що можна покращити. Давай пройдемо по ньому разом.
2. Проходження: Власник і CFO разом проходять по кожному пункту. Власник не оцінює, а запитує: Як ти оцінюєш цей пункт? Чому ти так вважаєш?
3. Обговорення зелених сигналів: Власник визнає сильні сторони CFO. Це добре працює. Я це бачу. Дякую.
4. Обговорення жовтих сигналів: Власник ставить запитання: Цей пункт викликає питання. Що ми можемо зробити, щоб покращити? Яка твоя пропозиція?
5. Обговорення червоних сигналів: Власник говорить прямо: Це проблема. Ми не можемо залишати це так. Що ми будемо робити? Який план? Які терміни?
6. Завершення: Власник підсумовує домовленості. Ми погодили план на наступний місяць: усуваємо пункти a, b, c. Через місяць ми знову повернемося до цих пунктів.

Як використовувати чек-лист для моніторингу динаміки

Власник проходить чек-лист не 1 раз, а регулярно — напр., щокварталу або щопівроку.

Як порівнювати:

- Власник зберігає результати попередніх проходжень.
- Через квартал він проходить чек-лист знову та порівнює сигнали.
- Він бачить: які червоні сигнали стали жовтими, які жовті стали зеленими, чи з'явилися нові червоні.

Інтерпретація динаміки:

- Покращення: червоних сигналів стало менше, зелених більше. CFO працює над собою. Довіра зростає.
- Без змін: сигнали не змінилися. CFO не працює над покращенням. Це сигнал для власника: потрібно активніше контролювати або змінювати CFO.
- Погіршення: червоних сигналів стало більше. CFO деградує. Це підстава для негайного аудиту або зміни CFO.

Зв'язок з GIAS 2025

GIAS 2025 вимагає регулярної оцінки ефективності управління фінансами та системи внутрішнього контролю. Чек-лист є практичним інструментом для виконання цієї вимоги.

Яку реальну проблему вирішує дотримання GIAS у цьому контексті: Власник часто не має об'єктивної системи оцінки свого CFO. Він покладається на суб'єктивні враження: начебто все добре або начебто щось не так. GIAS вимагає системної оцінки, що змушує власника бути об'єктивним. Чек-лист — це така системна оцінка, яка дає фактологічну, а не інтуїтивну картину.

Що втрачає підприємство, якщо стандарт ігнорується: Якщо власник не оцінює CFO системно, він може пропустити критичні проблеми, які накопичуються повільно. Напр., CFO поступово погіршує комунікацію, але власник не помічає, поки не станеться криза. Або CFO повільно впроваджує жорсткі значення в моделі, але власник не бачить цього, поки не прийме неправильне інвестиційне рішення. Системна оцінка дозволяє виявити проблеми на ранніх стадіях, коли їх легко виправити.

Як аудитор перевіряє корисність функції, а не дотримання заради дотримання: Аудитор не перевіряє, чи є у власника чек-лист (це формальність). Він перевіряє, чи реально власник використовує чек-лист для оцінки CFO, чи приймає рішення на основі результатів, чи відбуваються реальні зміни в роботі CFO після оцінки. Якщо власник має чек-лист, але не використовує його — це формальність. Якщо використовує та змінює роботу CFO — це корисність.

Як власник може створити власний чек-лист для конкретного бізнесу

Загальний чек-лист — це основа. Але кожен бізнес має свої особливості. Власник може адаптувати чек-лист під свій бізнес.

Крок **1:** визначити ключові пріоритети бізнесу.

- Якщо бізнес швидко зростає, для власника важливо, щоб CFO міг швидко масштабувати фін. функцію.

- Якщо бізнес працює з великими інвестиціями, важливо, щоб моделі були бездоганними.
- Якщо бізнес має велику команду, важливо, щоб CFO був сильним лідером.

Власник додає додаткові пункти, які відповідають пріоритетам бізнесу.

Крок **2:** додати пункти з галузевої специфіки.

- Для виробництва: як CFO контролює собівартість продукції.
- Для торгівлі: як CFO контролює дебіторську заборгованість.
- Для IT: як CFO оцінює довгострокові проєкти.

Власник додає 3-5 галузевих пунктів.

Крок **3:** додати пункти з поточних викликів.

- Якщо компанія впроваджує нову ERP, власник додає пункт: як CFO контролює впровадження ERP.
- Якщо компанія виходить на новий ринок, власник додає пункт: як CFO оцінює ризики нового ринку.

Власник додає 1-3 поточних пункти.

Крок **4:** визначити вагу кожного пункту.

Не всі пункти однаково важливі. Власник визначає вагу для кожного пункту — за шкалою від 1 до 5.

- Критичні пункти (вага 5): напр., Повідомлення про проблеми.
- Важливі пункти (вага 3): напр., Структура моделей.
- Бажані пункти (вага 1): напр., Сценарний аналіз.

Власник отримує зважену оцінку, яка краще відображає пріоритети бізнесу.

Типові помилки при використанні чек-листа

Помилка **1:** формальне проходження.

Власник проходить чек-лист для галочки, не вникаючи в суть. Він ставить зелені сигнали на всі пункти, тому що не хоче конфліктувати з CFO. Чек-лист втрачає сенс.

Рішення: власник має ставити сигнали чесно. Якщо є сумніви — ставити жовтий або червоний. Чек-лист призначений для виявлення проблем, а не для їх приховування.

Помилка **2:** використання чек-листа як звинувачення.

Власник показує CFO чек-лист і каже: дивись, у тебе тут 5 червоних, ти поганий CFO. CFO сприймає це як атаку, захищається, розмова стає конфліктною.

Рішення: власник використовує чек-лист як інструмент для спільної роботи, а не як зброю. Він каже: давай разом подивимося, що ми можемо покращити.

Помилка **3:** ігнорування динаміки.

Власник проходить чек-лист 1 раз, отримує результат і забуває. Він не бачить, як змінюється ситуація.

Рішення: власник проходить чек-лист регулярно, зберігає результати, порівнює. Динаміка важливіша за одноразовий результат.

Помилка **4:** неврахування контексту.

Власник порівнює CFO з ідеальним зразком, не враховуючи, що бізнес невеликий або має обмежені ресурси. Він ставить червоні сигнали там, де вони не є критичними.

Рішення: власник враховує розмір бізнесу, ресурси, стадію розвитку. Чек-лист має бути реалістичним.

Висновок для власника

Підсумковий чек-лист — це ваш інструмент швидкої діагностики. Він не замінює повноцінного аудиту, але дозволяє за 20 хвилин зрозуміти: у вас якісний CFO чи проблемний?

Використовуйте чек-лист регулярно, чесно, без страху конфлікту. Якщо ви бачите червоні сигнали — не ігноруйте їх. Це сигнали того, що бізнес під загрозою. Дійте.

Якщо зелених сигналів більшість — визнайте це. Скажіть CFO, що ви бачите його якісну роботу. Це мотивує.

Чек-лист — це не оцінка особистості CFO. Це оцінка того, чи відповідає його робота потребам бізнесу. Якщо не відповідає — змінюйте або CFO, або його роботу. Не чекайте, поки проблеми накопичаться.

Як діяти, якщо виявили проблеми

Чому власник часто не діє, навіть коли бачить проблеми

Власник може побачити червоні сигнали в чек-листі, отримати звіт аудитора з критичними рекомендаціями, але не діяти. Це не лінь і не байдужість. Це страх і невизначеність.

Власник боїться 3 речей:

Страх **1:** залишитися без CFO. Якщо звільнити CFO, хто буде робити фінанси? Пошук нового CFO займає місяці. За цей час фін. функція може зупинитися. Власник думає: краще поганий CFO, ніж жодного.

Страх **2:** помилитися в оцінці. Власник не впевнений, що проблеми дійсно серйозні. Може, аудитор перебільшив? Може, це просто стиль роботи CFO, а не проблема? Власник думає: а раптом я звільню хорошого CFO через помилкову оцінку?

Страх **3:** конфлікту. Розмова з CFO про проблеми — це конфлікт. CFO може образитися, захищатися, звинувачувати інших. Власник не хоче цього. Він думає: краще промовчати, ніж починати сварку.

Ці страхи є природними. Але вони блокують дії. А без дій проблеми не вирішуються. Вони накопичуються і призводять до втрат — більших, ніж ті, яких боїться власник.

Аудитор допомагає власнику подолати ці страхи через чіткий план дій. План розбиває складне рішення на прості кроки. Кожен крок — маленька дія, яку власник може виконати без страху.

Покроковий план дій для власника

План складається з 6 етапів. Власник проходить їх послідовно. На кожному етапі він приймає рішення, чи переходити до наступного.

Етап **1.** Підтвердження проблем (1-2 дні)

Власник не діє на основі 1 джерела. Він перевіряє, чи проблеми дійсно існують.

Що робити:

Перечитати звіт аудитора. Власник ще раз читає звіт, звертаючи увагу на факти, а не на оцінки. Він ставить запитання: які факти підтверджують проблеми? чи достатньо цих фактів для рішення?

Поговорити з аудитором. Власник зустрічається з аудитором та ставить уточнюючі запитання: ви впевнені в цих висновках? що було б, якби ви помилилися? які докази найсильніші?

Перевірити самостійно 2-3 факти. Власник обирає 2-3 факти зі звіту та перевіряє їх самостійно. Напр., якщо аудитор написав про жорсткі значення в моделях, власник відкриває модель і дивиться. Якщо аудитор написав про відсутність зворотного зв'язку з командою, власник неформально спілкується з 1-2 членами команди.

Яке рішення приймається:

- Якщо проблеми підтверджуються — власник переходить до Етапу 2.
- Якщо проблеми не підтверджуються — власник повертається до аудитора для уточнення або перегляду висновків.

Чому цей етап важливий: Власник отримує впевненість, що проблеми реальні. Він не діє на основі сумнівів. Він діє на основі фактів, які перевірив самостійно. Це знімає страх помилкової оцінки.

Етап **2.** Підготовка до розмови з CFO (2-3 дні)

Власник не йде до CFO зі звітом у руках і не починає звинувачувати. Він готується до конструктивної розмови.

Що робити:

1. Визначити мету розмови. Власник визначає, чого він хоче досягти. Варіанти мети:
- Отримати пояснення від CFO.
- Скласти план виправлення проблем.
- Прийняти рішення про зміну CFO.

Власник обирає 1 мету для 1ї розмови. Найкращий варіант для початку: отримати пояснення та скласти план виправлення.

2. Підготувати факти. Власник обирає 3-5 найсильніших фактів зі звіту. Він не бере всі 20 фактів — це перевантажить розмову. Він бере тільки ті, які найкраще показують проблему.

3. Підготувати запитання. Власник готує запитання, а не звинувачення. Запитання мають бути відкритими: що відбувається з моделями? чому ми бачимо жорсткі значення? як ви поясните це?

4. Обрати час і місце. Власник обирає час, коли ніхто не поспішає. Він не проводить розмову в п'ятницю ввечері або перед важливою нарадою. Він обирає нейтральне місце — кабінет без сторонніх.

Яке рішення приймається:

- Власник готовий до розмови. Він переходить до Етапу 3.

Чому цей етап важливий: Власник входить у розмову підготовленим. Він не імпровізує, не звинувачує, не створює конфлікту. Він ставить запитання та шукає рішення. Це знімає страх конфлікту.

Етап **3.** Розмова з CFO (1-2 години)

Це найважливіший етап. Від нього залежить, чи зможе власник вирішити проблеми з поточним CFO, чи доведеться його замінювати.

Як проводити розмову:

1. Почати з позитиву. Власник починає з визнання того, що CFO робить добре. Це не маніпуляція. Це факт: навіть у проблемного CFO є сильні сторони. Власник каже: я ціную твою роботу. Ми багато чого досягли разом. Але я хочу поговорити про кілька речей, які викликають у мене запитання.
2. Викласти факти. Власник викладає факти без оцінок. Він не каже: ти погано працюєш. Він каже: я побачив у звіті аудитора, що в моделях є жорсткі значення. Я перевірив це самостійно — дійсно, є. Як це вийшло?
3. Слухати. Власник дає CFO можливість відповісти. Він не перебиває. Він слухає. Реакція CFO — це найважливіша інформація.
Як реагує CFO:
- Якісний CFO: визнає проблему, пояснює причини, пропонує рішення. Він каже: так, це моя помилка. Я не перевірив моделі перед подачею. Я виправлю це до кінця тижня і впроваджу систему перевірки.
- Середній CFO: визнає проблему, але не пропонує рішень. Він каже: так, це проблема. Але в мене було багато роботи, я не встиг. Власник має допомогти йому знайти рішення.
- Проблемний CFO: заперечує, звинувачує інших, виправдовується. Він каже: це не проблема. Аудитор помилився. Це бухгалтер неправильно зробив. У всіх так. Це найгірша реакція. Вона означає, що CFO не визнає проблем і не буде їх виправляти.
4. Домовитися про план. Якщо CFO визнає проблеми, власник і CFO разом складають план виправлення. План має відповідати на всі 5 запитань (що, чому, як, хто, до якого терміну).
5. Зафіксувати домовленості. Власник записує план. Він надсилає його CFO е-поштою з підтвердженням. Це не недовіра. Це чіткість.
Яке рішення приймається:
- Якщо CFO визнає проблеми та пропонує план — власник переходить до Етапу 4 (контроль виконання).
- Якщо CFO заперечує, звинувачує, не пропонує рішень — власник переходить до Етапу 5 (підготовка до заміни).
Етап **4.** Контроль виконання плану (1-3 місяці)
Власник не чекає, поки CFO сам виконає план. Він контролює виконання.
Що робити:
Встановити графік контролю. Власник визначає, як часто він буде перевіряти прогрес. Для критичних проблем — щотижня. Для менш критичних — раз на два тижні.
Проводити короткі зустрічі. На кожній зустрічі власник ставить три запитання: що зроблено? що залишається? які проблеми?
Фіксувати прогрес. Власник записує, що виконано. Він порівнює з планом. Якщо є відхилення, він запитує про причини.
Визнавати досягнення. Якщо CFO виконує план, власник визнає це. Він каже: я бачу, що ти виправив моделі. Дякую. Це важливо для бізнесу.
Яке рішення приймається:
- Якщо план виконано — власник закриває проблему. Він переходить до регулярного моніторингу (Етап 6).
- Якщо план виконано частково — власник продовжує контроль.
- Якщо план не виконується без поважних причин — власник переходить до Етапу 5 (підготовка до заміни).
Чому цей етап важливий: Контроль — це не недовіра. Це перевірка того, чи дійсно CFO змінює роботу. Багато CFO визнають проблеми, обіцяють виправити, але не роблять цього. Контроль дозволяє власнику побачити реальні зміни (або їх відсутність).
Етап **5.** Підготовка до заміни CFO (2-4 тижні)
Якщо CFO не визнає проблем, не пропонує рішень, не виконує план — власник готується до заміни.
Що робити:
Прийняти рішення. Власник приймає рішення: CFO не підходить. Це важке рішення, але воно необхідне. Власник не відкладає його.
Визначити критерії для нового CFO. Власник визначає, яким має бути новий CFO. Він спирається на проблеми з поточним CFO: що саме не працювало? які навички потрібні новому CFO?
Почати пошук. Власник не чекає, поки звільнить поточного CFO. Він починає пошук завчасно. Він розміщує вакансію, звертається до рекрутерів, питає рекомендації.
Підготувати перехід. Власник планує, як передати справи від поточного CFO до нового. Він визначає, які документи, моделі, паролі, контакти потрібно передати.
Звільнити CFO. Власник проводить розмову про звільнення. Він робить це чесно та професійно. Він каже: на жаль, наші очікування не збігаються. Ми вирішили розійтися. Я вдячний за роботу, але ми рухаємося далі.

Важливо: власник не звільняє CFO без підготовки. Він має бути впевнений, що фін. функція не зупиниться. Тому пошук нового CFO та передача справ мають відбуватися паралельно.
Яке рішення приймається:
- Новий CFO знайдений, перехід відбувся. Власник переходить до Етапу 6 (регулярний моніторинг).
Етап **6.** Регулярний моніторинг (постійно)
Незалежно від того, залишився поточний CFO чи прийшов новий, власник будує систему регулярного моніторингу.
Що робити:
Регулярно проходити чек-лист. Власник проходить чек-лист щокварталу або щопівроку. Він бачить динаміку.
Проводити короткі зустрічі. Власник проводить щомісячні зустрічі з CFO: що зроблено? що за планом? які ризики?
Запитувати про проблеми. Власник регулярно запитує CFO: які проблеми ти бачиш? про що мені варто знати? Він очікує чесної відповіді.
Слухати команду. Власник час від часу спілкується з командою CFO — неформально, без CFO. Він запитує: як працюється? чи є проблеми?
Проводити періодичні аудити. Власник замовляє повноцінний аудит раз на рік або частіше, якщо є підстави.
Чому цей етап важливий: Моніторинг — це не недовіра. Це спосіб переконатися, що бізнес у безпеці. Якісний CFO не боїться моніторингу. Він сприймає його як інструмент для покращення роботи.

Коли власник має діяти негайно, без плану

У більшості випадків власник проходить всі 6 етапів. Але є ситуації, коли він має діяти негайно, пропускаючи етапи.
Ситуація **1:** виявлено шахрайство.
Якщо аудитор або власник виявили ознаки шахрайства (фальсифікація звітності, привласнення коштів, підробка документів), власник не проводить розмову. Він негайно звільняє CFO, передає справи юристам, звертається до правоохоронних органів.
Шахрайство — це не помилка. Це кримінал. Розмова не виправить ситуацію. Вона дасть CFO час приховати сліди.
Ситуація **2:** CFO створює безпосередню загрозу бізнесу.
Якщо CFO блокує виплати, не підписує документи, не передає паролі, не співпрацює з банками — це загроза зупинки бізнесу. Власник діє негайно: тимчасово усуває CFO, забезпечує доступ до систем, призначає тимчасового виконувача.
Ситуація **3:** CFO відмовляється співпрацювати.
Якщо на розмові CFO заперечує очевидні факти, звинувачує всіх, не визнає проблем — це означає, що співпраця неможлива. Власник не витрачає час на контроль виконання. Він переходить до підготовки заміни.

Типові помилки власника при вирішенні проблем з CFO

Помилка **1:** ігнорування проблем.
Власник бачить червоні сигнали, але думає: воно само вирішиться. Воно не вирішується. Проблеми накопичуються. Через рік вони стають критичними. Власник втрачає гроші, час, можливості.
Рішення: діяти при перших сигналах. Чим раніше власник втрутиться, тим легше виправити ситуацію.
Помилка **2:** надмірна довіра.
Власник довіряє CFO без перевірки роками. Він не проводить аудит, не проходить чек-лист, не контролює. Він думає: якщо CFO хороший, він і без контролю працюватиме добре. Але хороший CFO не боїться контролю. Він сприймає його як нормальну частину роботи.
Рішення: довіряти, але перевіряти. Регулярний моніторинг — це не недовіра, а професійний підхід.
Помилка **3:** затягування рішення.
Власник бачить проблеми, але відкладає рішення тижнями, місяцями. Він думає: потрібно ще подумати, ще проконсультуватися, ще зібрати інформацію. Затягування не допомагає. Воно погіршує ситуацію.
Рішення: приймати рішення швидко. План дій дає власнику структуру, яка прискорює рішення.
Помилка **4:** звільнення без підготовки.
Власник звільняє CFO у гніві, не підготувавши заміну. Фін. функція зупиняється. Платіжі не проходять. Звіти не подаються. Бізнес у кризі.
Рішення: завжди готувати заміну перед звільненням. Навіть якщо це займає 2-3 тижні. Перехід має бути плавним.

Зв'язок з GIAS 2025

GIAS 2025 вимагає, щоб виявлені проблеми системи внутрішнього контролю усувалися в розумні терміни. Стандарт також вимагає документувати дії з усунення проблем.

Яку реальну проблему вирішує дотримання GIAS у цьому контексті: Власник часто виявляє проблеми, але не усуває їх, тому що немає системи відстеження. Проблеми залишаються на роки. GIAS вимагає, щоб усунення проблем відстежувалося, що змушує власника діяти, а не ігнорувати.

Що втрачає підприємство, якщо стандарт ігнорується: Якщо проблеми не усуваються, вони накопичуються. Невелика проблема з моделями через рік стає критичною помилкою в інвестиційному рішенні. Відсутність зворотного зв'язку з командою через два роки призводить до втрати всіх ключових фінансистів. Без системи усунення проблем власник втрачає контроль над ризиками.

Як аудитор перевіряє корисність функції, а не дотримання заради дотримання: Аудитор не перевіряє, чи є у власника план усунення проблем (це формальність). Він перевіряє, чи реально проблеми усуваються. Через 3 місяці після аудиту він повертається та перевіряє: чи виправлені жорсткі значення? чи впроваджений зворотний зв'язок? чи змінилася ситуація? Якщо проблеми усунені — аудит був корисним. Якщо ні — власник ігнорує результати аудиту.

<u>Як аудитор допомагає власнику на кожному етапі</u>

Аудитор не зникає після здачі звіту. Він підтримує власника на всіх етапах вирішення проблем.

На Етапі **1** (підтвердження): аудитор відповідає на запитання власника, надає додаткові докази, уточнює висновки.

На Етапі **2** (підготовка): аудитор допомагає власнику підготувати запитання для CFO, визначити ключові факти.

На Етапі **3** (розмова): аудитор не бере участі в розмові (це конфіденційно), але може бути присутнім як експерт, якщо власник просить.

На Етапі **4** (контроль): аудитор допомагає власнику оцінити, чи виконується план. Він проводить короткі перевірки: чи виправлені моделі? чи впроваджений зворотний зв'язок?

На Етапі **5** (заміна): аудитор допомагає власнику визначити критерії для нового CFO, оцінити кандидатів.

На Етапі **6** (моніторинг): аудитор проводить періодичні аудити, допомагає власнику підтримувати систему контролю.

Аудитор — це не зовнішній експерт, який приходить, пише звіт і йде. Аудитор — це партнер власника в управлінні ризиками.

Як власник будує довіру після вирішення проблем

Після того, як проблеми вирішені (або CFO замінений), власник будує нову систему довіри.

Що робити:

1. Чітко визначити очікування. Власник письмово фіксує очікування від CFO: які звіти, з якою періодичністю, які моделі, яка комунікація.
2. Регулярно перевіряти. Власник не перестає контролювати після вирішення проблем. Він продовжує проходити чек-лист, проводити зустрічі, ставити запитання.
3. Визнавати хорошу роботу. Власник не тільки критикує, але й хвалить. Якщо CFO працює добре, власник говорить про це.
4. Бути доступним. Власник створює середовище, в якому CFO може прийти з проблемою без страху. Він каже: якщо є проблема, кажи одразу. Ми вирішимо її разом.

Довіра не виникає автоматично. Вона будується через прозорість, регулярний контроль і чесну комунікацію. Після кризи довіра може бути відновлена, але це потребує часу та системних дій.

Висновок для власника

Виявлення проблем у роботі CFO — це не катастрофа. Це сигнал до дії. Якщо ви дієте системно, ви можете виправити ситуацію:

- або CFO змінює роботу,
- або ви замінюєте CFO.

В обох випадках бізнес стає сильнішим.

Не ігноруйте проблеми. Не бійтеся розмов. Не затягуйте рішення. Використовуйте покроковий план:

1. Підтвердьте проблеми.
2. Підготуйтеся до розмови.
3. Поговоріть з CFO.
4. Контролюйте виконання.
5. За потреби — готуйте заміну.
6. Впровадьте регулярний моніторинг.

Довіра до CFO — це не стан, який існує раз і назавжди. Це процес, який потребує постійної уваги. Будьте уважні. Будьте системні. Будьте чесні з собою та з CFO.

Як побудувати систему постійного моніторингу CFO

Чому разовий аудит не працює

Власник часто сприймає аудит як разову подію: замовив, отримав звіт, виправив проблеми, заспокоївся. Через рік — знову замовив. Цей підхід має фундаментальну ваду: він реактивний, а не проактивний.

Разовий аудит показує стан на момент перевірки. Але між перевірками може статися все, що завгодно. CFO може почати маніпулювати даними через місяць після аудиту. Команда може втратити мотивацію через три місяці. Бюджетування може зламатися через півроку. Власник дізнається про це тільки під час наступного аудиту — коли проблеми вже завдали шкоди.

Крім того, разовий аудит створює у CFO ілюзію, що перевірка закінчилася. Він може повернутися до старих звичок одразу після того, як аудитор пішов. Власник не має інструментів, щоб цьому запобігти.

Система постійного моніторингу вирішує обидві проблеми. Вона працює безперервно, тому власник бачить зміни в реальному часі. Вона створює у CFO розуміння, що перевірка триває завжди, тому він не розслабляється.

Система моніторингу — це не заміна аудиту. Це доповнення, яке дозволяє власнику тримати руку на пульсі між аудитами.

Три рівні моніторингу

Система моніторингу будується на 3 рівнях. Кожен рівень дає власнику різний тип інформації та вимагає різного обсягу зусиль.

Рівень **1.** Щомісячний операційний моніторинг (15-30 хвилин на місяць)

Це найпростіший рівень. Власник витрачає 15-30 хвилин на місяць, щоб переконатися, що базові процеси працюють.

Що перевіряти:

- Своєчасність звітності. Чи подана управлінська звітність за місяць у встановлений термін? Якщо затримка є — чому?
- Ключові показники. Власник дивиться 3-5 ключових показників: виручка, прибуток, грошовий потік, дебіторська заборгованість. Він порівнює з планом та з минулим місяцем. Якщо є відхилення більше 10% — він запитує CFO про причини.
- Ключові події. Власник запитує CFO: що важливого сталося за місяць? які проблеми виникли? що ви зробили?

Як перевіряти:

- Власник проводить коротку зустріч з CFO (15-20 хвилин) на початку кожного місяця.
- Він тримає перед собою чек-лист з 3-5 пунктів.
- Він не заглиблюється в деталі, а перевіряє тільки сигнали.

Як це допомагає бізнесу: Власник бачить негайні сигнали проблем. Якщо звітність затримується два місяці поспіль — це сигнал, що щось не так. Якщо грошовий потік падає 3й місяць поспіль — власник реагує негайно, а не через рік на аудиті.

Рівень **2.** Квартальний структурний моніторинг (2-4 години на квартал)

Цей рівень глибший. Власник перевіряє не тільки сигнали, але й структуру процесів.

Що перевіряти:

- Проходження підсумкового чек-листа. Власник проходить чек-лист. Він порівнює результати з попереднім кварталом. Він бачить динаміку: які сигнали покращилися, які погіршилися.
- Виконання попередніх рекомендацій. Якщо були рекомендації з попереднього аудиту або моніторингу, власник перевіряє, чи вони виконані.
- Стан ключових моделей. Власник відкриває 1-2 ключові моделі (напр., бюджет або модель оцінки інвестицій) і перевіряє: чи немає нових жорстких значень? чи немає помилок? чи оновлені дані?
- Зворотний зв'язок від команди. Власник неформально спілкується з 1-2 членами фін. команди. Він запитує: як працюється? чи є проблеми? чи змінилося щось?

Як перевіряти:

- Власник виділяє 2-4 години на квартал.
- Він використовує структурований чек-лист.
- Він не робить це сам — він може залучити аудитора для допомоги.

Як це допомагає бізнесу: Власник бачить не тільки поточні сигнали, але й тренди. Якщо чек-лист показує погіршення за 2 напрямами два квартали поспіль — це сигнал, що проблема системна, а не випадкова. Власник може втрутитися до того, як проблема стане критичною.

Рівень **3.** Річний повноцінний аудит (1-2 тижні на рік)

Це повна перевірка всіх аспектів роботи CFO. Вона проводиться раз на рік або частіше, якщо є підстави.

Що перевіряти:

- Усі фін. моделі.
- Усю звітність за рік.
- Усі аспекти комунікації та лідерства (через інтерв'ю).
- Усю систему внутрішнього контролю.
- Відповідність GIAS 2025.

Як перевіряти:

- Власник замовляє повноцінний аудит у незалежного аудитора.
- Аудитор проводить перевірку за методологією, описаною в цьому курсі.
- Результат — детальний звіт з рекомендаціями.

Як це допомагає бізнесу: Річний аудит дає власнику повну картину. Він підтверджує або спростовує сигнали, які власник бачив у щомісячному та квартальному моніторингу. Він виявляє проблеми, які не видно на поверхні.

Які показники відстежувати в системі моніторингу

Система моніторингу має відстежувати не тільки фін. показники, але й показники якості роботи CFO. Власник використовує три групи показників.

Група **1.** Фінпоказники (що відбувається з грошима)

- Виручка (факт vs план).
- Прибуток (факт vs план).
- Грошовий потік (факт vs план).
- Дебіторська заборгованість (сума, терміни).
- Кредиторська заборгованість (сума, терміни).
- Запаси (сума, оборотність).

Ці показники показують, чи бізнес рухається в правильному напрямку. Відхилення > 10% від плану — сигнал для додаткової уваги.

Група **2.** Показники якості роботи CFO (як CFO працює)

- Своєчасність звітності (кількість затримок).
- Точність звітності (кількість помилок).
- Виконання бюджету (відхилення факту від плану).
- Стан моделей (кількість помилок, жорстких значень).
- Плинність у фін. команді (кількість звільнень).
- Задоволеність команди (результати опитувань).

Ці показники показують, чи CFO тримає якість роботи на належному рівні. Погіршення за будь-яким показником — сигнал для розмови.

Група **3.** Показники ризиків (які загрози є для бізнесу)

- Кількість невирішених проблем з попередніх аудитів.
- Кількість інцидентів (помилки у звітності, затримки, конфлікти).
- Кількість ризиків, які CFO ідентифікував та повідомив власнику.
- Стан системи внутрішнього контролю (чи працює).

Ці показники показують, чи контролює CFO ризики. Зростання кількості інцидентів — сигнал, що система контролю слабшає.

Як впровадити систему моніторингу: покроковий план

Крок **1.** Визначити відповідального.

Хто відповідає за моніторинг? Ідеально — власник самостійно. Але якщо власник не має часу, він призначає відповідального — напр., фін. менеджера або зовнішнього аудитора. Головне: відповідальний має бути незалежним від CFO.

Крок **2.** Створити чек-листи для кожного рівня.

Власник створює чек-листи для щомісячного та квартального моніторингу. Він використовує чек-лист як основу, адаптуючи його під свій бізнес.

Крок **3.** Визначити графік.

Власник визначає, коли проводяться щомісячні, квартальні та річні перевірки. Він вносить їх у календар. Він не чекає, поки з'явиться час. Він планує час заздалегідь.
Крок **4.** Провести 1у перевірку.
Власник або відповідальний проводить 1у перевірку. Вона стане базою для порівняння в майбутньому.
Крок **5.** Автоматизувати збір даних.
Деякі дані можна збирати автоматично. Напр., своєчасність звітності, кількість помилок у моделях, плинність. Власник налаштовує автоматичний збір там, де це можливо.
Крок **6.** Проводити регулярні перевірки.
Власник або відповідальний проводить перевірки за графіком. Він фіксує результати та порівнює з попередніми.
Крок **7.** Діяти за результатами.

Якщо перевірка показує проблеми, власник діє за планом. Він не ігнорує сигнали.

Як система моніторингу змінює поведінку CFO

Система моніторингу впливає на поведінку CFO не через контроль, а через прозорість.
Без моніторингу: CFO знає, що його перевіряють раз на рік. Він може працювати неякісно 11 місяців, а за місяць до аудиту прибрати все. Власник бачить ілюзію порядку.
З моніторингом: CFO знає, що його перевіряють щомісяця. Він не може приховувати проблеми довго. Він змушений підтримувати якість постійно. Це не страх, це дисципліна. Якісний CFO приймає це як професійну норму. Проблемний CFO відчуває дискомфорт і або змінюється, або йде.
Крім того, система моніторингу дає CFO зворотний зв'язок. Він бачить, що в нього добре, а що можна покращити. Він не чекає рік, щоб дізнатися про свої помилки. Він дізнається про них одразу і може виправити.

Як аудитор допомагає будувати систему моніторингу

Аудитор не тільки проводить річний аудит. Він допомагає власнику побудувати систему моніторингу, яка працює між аудитами.
Що робить аудитор:
- Допомагає створити чек-листи для щомісячного та квартального моніторингу.
- Навчає відповідального за моніторинг (власника або призначену особу), як проводити перевірки.
- Проводить квартальні короткі перевірки замість власника (якщо власник не має часу).
- Аналізує результати моніторингу та сигналізує про тривожні тренди.
- Проводить річний повноцінний аудит.

Аудитор стає не зовнішнім експертом, який приходить раз на рік, а постійним партнером власника в управлінні ризиками.

Типові помилки при впровадженні системи моніторингу

Помилка **1:** занадто складна система.
Власник створює систему з 50 показниками, які потрібно збирати щотижня. Це займає багато часу. Через місяць власник перестає це робити. Система помирає.
Рішення: починати з простого. 3-5 показників для щомісячного моніторингу. Розширювати систему поступово.
Помилка **2:** моніторинг без дій.
Власник збирає дані, але нічого з ними не робить. Він бачить сигнали, але ігнорує їх. Система стає формальністю.
Рішення: діяти за результатами кожного моніторингу. Якщо є сигнал — розбиратися. Якщо проблема підтверджується — вирішувати.
Помилка **3:** моніторинг тільки фінпоказників.
Власник відстежує тільки виручку, прибуток, грошовий потік. Але він не відстежує якість роботи CFO. Він дізнається про проблеми з комунікацією або лідерством тільки тоді, коли команда розвалиться.
Рішення: відстежувати всі три групи показників: фінансові, якості роботи, ризиків.
Помилка **4:** моніторинг як недовіра.
Власник впроваджує моніторинг агресивно, з підозрою. CFO сприймає це як атаку. Він захищається, приховує інформацію, саботує систему.
Рішення: пояснити CFO, що моніторинг — це не недовіра, а інструмент для покращення роботи. Залучити CFO до створення системи. Зробити моніторинг прозорим і об'єктивним.

Зв'язок з GIAS 2025

GIAS 2025 вимагає безперервного моніторингу системи внутрішнього контролю та управління ризиками. Стандарт також вимагає документування результатів моніторингу та дій за їх результатами.

Яку реальну проблему вирішує дотримання GIAS у цьому контексті: Без системи моніторингу власник дізнається про проблеми тільки тоді, коли вони вже завдали шкоди. GIAS вимагає безперервного моніторингу, що дозволяє виявляти проблеми на ранніх стадіях. Напр., якщо CFO почав затримувати звітність, система моніторингу покаже це в 1й місяць. Власник може втрутитися та виправити ситуацію, поки вона не стала критичною.

Що втрачає підприємство, якщо стандарт ігнорується: Якщо немає системи моніторингу, проблеми накопичуються непомітно. Невелика затримка звітності переростає в системну затримку. 1 помилка в моделі переростає в системні помилки. Відсутність зворотного зв'язку з командою призводить до втрати ключових працівників. Власник дізнається про все це, коли втрати вже сталися.

Як аудитор перевіряє корисність функції, а не дотримання заради дотримання: Аудитор не перевіряє, чи є у власника система моніторингу (це формальність). Він перевіряє, чи реально система працює: чи збираються дані, чи аналізуються, чи використовуються для прийняття рішень. Він перевіряє, чи змінюється поведінка CFO під впливом моніторингу. Якщо система існує, але не використовується — це формальність. Якщо використовується та призводить до покращень — це корисність.

Висновок для власника

Система постійного моніторингу — це ваш інструмент проактивного управління. Вона не замінює аудит, але доповнює його, дозволяючи вам бачити сигнали проблем між аудитами.

Три рівні моніторингу:

1. Щомісячний операційний — 15-30 хвилин, перевірка базових сигналів.
2. Квартальний структурний — 2-4 години, перевірка чек-листа та динаміки.
3. Річний повноцінний аудит — 1-2 тижні, повна перевірка.

Три групи показників:

1. Фінансові — що з грошима.
2. Якості роботи CFO — як працює CFO.
3. Ризиків — які загрози є для бізнесу.

Не ускладнюйте систему на початку. Почніть з простого. Розширюйте поступово. Головне — регулярність і дії за результатами.

Моніторинг — це не недовіра. Це професійне управління. Якісний CFO приймає моніторинг як норму. Проблемний CFO боїться його. Це додатковий сигнал для вас.

Висновок: Аудит як інструмент довіри

Довіра без перевірки — це не довіра, а ставка

Власник бізнесу щодня приймає рішення на основі інформації, яку надає CFO. Він довіряє CFO, тому що без довіри неможливо управляти. Але довіра буває 2 типів.

1 тип — сліпа довіра. Власник довіряє CFO, тому що так треба, або тому що він давно працює, або тому що його рекомендували. Він не перевіряє, не контролює, не ставить запитань. Він приймає все, що каже CFO, як істину. Це не довіра. Це ставка. Власник ставить на те, що CFO не помиляється, не маніпулює, не приховує. Якщо ставка виграє — все добре. Якщо програє — бізнес втрачає гроші, час, репутацію, можливості.

2 тип — свідома довіра. Власник перевіряє, контролює, ставить запитання. Він знає, що CFO робить, як робить і чому. Він бачить факти, а не тільки обіцянки. Він довіряє свідомо, тому що бачить підстави для довіри. Це справжня довіра. Вона не потребує сліпої віри. Вона базується на знанні.

Аудит — це інструмент, який перетворює сліпу довіру на свідому. Він не підриває довіру. Він створює її на міцній основі — фактах.

Що власник отримує від аудиту

Аудит дає власнику не звіт, а три речі, які змінюють його здатність управляти бізнесом.

1 — знання. Власник дізнається, що насправді відбувається з фінансами, моделями, командою, ризиками. Він бачить не тільки цифри, які йому показує CFO, але й те, як ці цифри отримані, чи можна їм довіряти, які ризики за ними стоять.

2 — впевненість. Власник перестає гадати: чи все добре? чи не приховує щось CFO? Він знає. Він бачив факти. Він чув відповіді. Він може приймати рішення без страху, що за цифрами ховається проблема.

3 — інструменти. Власник отримує не тільки знання, але й план дій. Він знає, що робити, щоб виправити проблеми. Він знає, як контролювати CFO надалі. Він знає, як будувати довіру системно.

Аудит — це інвестиція. Власник вкладає гроші в аудит і отримує знання, впевненість та інструменти. Без аудиту він ризикує втратити набагато більше.

Що отримує CFO від аудиту

Аудит корисний не тільки власнику. Він корисний і CFO. Якщо CFO сприймає аудит правильно.

1 — визнання. Якщо аудит показує, що CFO працює добре, власник отримує підтвердження. Він бачить, що CFO компетентний, чесний, ефективний. Це зміцнює довіру. Це дає CFO впевненість у своїй позиції.

2 — зворотний зв'язок. CFO отримує об'єктивну оцінку своєї роботи. Він дізнається, що робить добре, а що можна покращити. Він не гадає, чи задоволений власник. Він знає.

3 — захист. Якщо в компанії виникають проблеми, аудит показує, що CFO не причетний до них або що він діяв правильно. Аудит захищає CFO від необґрунтованих звинувачень.

Проблемний CFO боїться аудиту. Він знає, що перевірка виявить його помилки або маніпуляції. Якісний CFO не боїться аудиту. Він знає, що перевірка підтвердить його якісну роботу. Він сприймає аудит як можливість показати власнику, що він працює правильно.

Що отримує команда від аудиту

Аудит впливає і на фін. команду.

1 — прозорість. Команда бачить, що її робота перевіряється об'єктивно. Це створює відчуття справедливості. Немає улюбленців і цапів-відбувайлів. Є факти.

2 — безпека. Якщо в команді є проблеми, аудит їх виявляє. Але він виявляє не для покарання, а для виправлення. Команда отримує можливість покращити роботу, а не боятися покарання.

3 — розвиток. Аудит показує, де команді потрібне навчання, де потрібні зміни в процесах. Команда отримує ресурси для розвитку, а не тільки критику.

Як аудит створює культуру довіри в компанії

Аудит — це не разова подія. Це елемент культури компанії.

Культура без аудиту: люди приховують помилки, бояться говорити про проблеми, уникають відповідальності. Команда не довіряє 1 одному, тому що немає прозорості. Власник не довіряє CFO, тому що не знає правди.

Культура з аудитом: помилки визнаються та виправляються. Проблеми обговорюються відкрито. Відповідальність чітка. Команда довіряє 1 одному, тому що є прозорість. Власник довіряє CFO, тому що бачить факти.

Аудит створює культуру, в якій довіра не вимагає сліпої віри. Довіра будується на прозорості, перевірці, відкритості. Це культура, в якій можна працювати без страху.

Чого власник навчився, пройшовши цей курс

Цей курс про те, як власник може управляти своїм найважливішим фін. ресурсом — CFO.

1 — CFO не можна оцінювати тільки за цифрами. Цифри важливі, але вони не показують, як CFO працює з моделями, як спілкується з командою, як будує довіру, як керує ризиками. Власник навчився бачити повну картину.

2 — аудит — це не разова подія. Разовий аудит показує стан на момент перевірки. Але між перевірками може статися все, що завгодно. Власник навчився будувати систему постійного моніторингу.

3 — проблеми не вирішуються самі. Якщо власник бачить проблеми, він має діяти. Він навчився, як говорити з CFO, як контролювати виконання, як приймати важкі рішення.

4 — довіра будується через прозорість. Сліпа довіра — це ставка. Свідома довіра — це результат системної роботи. Власник навчився будувати довіру через аудит, моніторинг, відкриту комунікацію.

Як аудитор перевіряє корисність функції, яку він оцінює (GIAS 2025)

GIAS 2025 вимагає, щоб внутрішній аудит оцінював не тільки формальну відповідність, але й реальну корисність функцій, які він перевіряє. Це стосується і оцінки CFO.

Яку реальну проблему вирішує дотримання GIAS у цьому контексті: Без цієї вимоги аудит міг би зосередитися на формальностях: чи є посадові інструкції, чи підписані документи, чи виконані процедури. Власник отримав би звіт про відповідність, але не дізнався б, чи реально CFO приносить користь бізнесу. GIAS вимагає оцінювати корисність, що змушує аудитора дивитися глибше: чи допомагає CFO бізнесу заробляти гроші, чи зменшує втрати, чи уникає ризиків.

Що втрачає підприємство, якщо стандарт ігнорується: Якщо оцінювати тільки формальну відповідність, власник може отримати позитивний звіт про CFO, який насправді не приносить користі бізнесу. CFO виконує всі процедури, але не створює цінності. Він займається паперами, а не бізнесом. Власник втрачає можливість бачити реальну ефективність CFO.

Як саме аудитор перевіряє корисність функції, а не дотримання заради дотримання: Аудитор оцінює, чи допомагають дії CFO досягати бізнес-цілей. Він ставить запитання: чи допомагає ця модель приймати правильні інвестиційні рішення? чи допомагає ця комунікація власнику розуміти фінанси? чи допомагає це лідерство команді працювати ефективно? Якщо дії є, але користі немає — аудитор фіксує це як проблему. Він оцінює не процедури, а результати.

Що змінюється для власника після впровадження системи аудиту та моніторингу

Власник, який впровадив систему аудиту та моніторингу, живе в іншому світі — світі, де він контролює ситуацію, а не реагує на кризи.

До системи: власник не знає, чи можна довіряти CFO. Він приймає рішення на основі інтуїції та обіцянок. Він дізнається про проблеми, коли вони вже завдали шкоди. Він витрачає час і нерви на кризи.

Після системи: власник знає, що відбувається. Він бачить сигнали проблем завчасно. Він приймає рішення на основі фактів. Він не витрачає час на кризи — він їх запобігає.

Це не означає, що проблем зовсім не буде. Вони будуть. Але власник дізнається про них, коли їх можна легко виправити, а не коли вони вже критичні.

Як CFO змінює свою роботу після впровадження системи аудиту та моніторингу

Якісний CFO сприймає систему аудиту та моніторингу як інструмент для своєї роботи, а не як загрозу.

До системи: CFO працює без зворотного зв'язку. Він не знає, чи правильно робить. Він не знає, чи задоволений власник. Він не має інструментів для самоперевірки.

Після системи: CFO отримує регулярний зворотний зв'язок. Він знає, що робить добре, а що можна покращити. Він може виправляти помилки до того, як вони стануть проблемами. Він працює з більшою впевненістю.

Система аудиту та моніторингу не обмежує CFO. Вона дає йому чіткі орієнтири та регулярний зворотний зв'язок. Це робить його роботу більш ефективною.

Останнє слово власнику

Ви взяли до рук цей курс, тому що хочете краще розуміти, що відбувається з фінансами, і чи можна довіряти CFO. Це правильне бажання. Воно означає, що ви серйозно ставитеся до свого бізнесу.

Аудит — це не покарання для CFO. Це інструмент. Інструмент, який дозволяє бачити реальний стан речей, приймати правильні рішення та уникати втрат.

Ви не повинні ставати аудитором. Ви повинні стати власником, який знає, що відбувається у його бізнесі. Ви повинні вміти ставити запитання, перевіряти відповіді, бачити сигнали проблем.

Ви тепер знаєте:

- Як оцінювати фін. моделі та Excel-файли CFO.
- Як оцінювати комунікацію та лідерство CFO.
- Як писати рекомендації та висновки.
- Як користуватися підсумковим чек-листом.
- Як діяти, якщо виявили проблеми.
- Як побудувати систему постійного моніторингу.

Ці знання — практичні інструменти, які ви можете використовувати вже завтра.

Загальний об’єм Спеціалізації з 2 курсів = 7,1 кредиту ECTS